

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
DE GESTIÓN DE RELACIONES EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE
LOS DISTRIBUIDORES COMERCIALES

CASO: ZOETIS

CAROLINA FERNANDA AYALA GALARZA

DIRECTOR: FRANCISCO VARGAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, NOVIEMBRE 2017

AGRADECIMIENTO

Este proyecto de titulación puede tener un escritor, pero todo un equipo de soporte que me entregó su apoyo incondicional por el cual pude culminarlo. Gracias a mi mamá, Lucía por haberme apoyado con palabras, gestos, tiempo, mensajes y sobretodo cuidando a mi hijos para que pueda continuar trabajando. Gracias a mi tía Inés, a mi abuelito Leonidas “Tata” y a mi querida Josefinita, que en conjunto con mi madre fueron realmente el mejor equipo con el que pude alinear para realizar el trabajo.

DEDICATORIA

Leonardo, Emilio, son lo máximo.

Dios los puso en mi camino y son los mejores amigos que puedo tener, todos mis logros son para ustedes, pero éste especialmente se los dedico porque hemos sido un equipo de tres personas que, si no hubiesen permanecido juntas como lo hicimos en este tiempo, no hubiéramos logrado nada, menos yo...

Enanos, les amo.

TABLA DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO Y OBJETIVOS.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1 Historia de Zoetis.....	1
1.1.2 Zoetis Next	4
1.1.3 Zoetisecuador Cía. Ltda.....	8
1.1.4 Pilares estratégicos	11
1.1.5 Gerencia de la Distribución	16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
 2. MARCO TEÓRICO.....	 20
2.1 LA INDUSTRIA DE MEDICINA VETERINARIA.....	20
2.1.1 Generalidades de la Medicina Veterinaria.....	20
2.1.2 Industria Veterinaria a Nivel Internacional	21
2.1.3 Industria Veterinaria en el Ecuador	25
2.2 MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES	28
2.2.1 Business Relationship Management Institute.....	28
2.2.2 Modelo de Gestión de Relaciones	30
2.2.3 Matriz de Madurez de Relaciones	35
 3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	 38
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA ZOETIS	38
3.1.1 Value Stream Map en Zoetis	38
3.1.2 Indicadores de desempeño en ventas.....	42
3.1.3 Valoración del nivel de cumplimiento del Modelo de Gestión de Relaciones.... en distribuidores.	46
3.2 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES BASADO EN BRMI.....	59
3.2.1 Desarrollo del Modelo de Gestión de Relaciones	59
3.2.2 Implementación del Modelo de Gestión de Relaciones e Identificación de propuestas de valor	78

3.3	VERIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE RESULTADOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES.....	95
3.3.1	Indicadores de Desempeño en ventas	95
3.3.2	Indicadores de Gestión de Relaciones	116
4.	<i>ANÁLISIS Y RESULTADOS</i>	123
4.1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES BAJO ESTUDIO	123
4.1.1	Indicadores de Ventas.....	123
4.1.2	Variables de Gestión de Relaciones	128
4.1.2	Desventajas de la implementación del Modelo de Gestión de Relaciones.....	133
5.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	135
5.1	CONCLUSIONES	135
5.2	RECOMENDACIONES	138
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	139
	<i>ANEXOS</i>	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Zoetisecuador Cia. Ltda.	10
Figura 2: Pilares estratégicos Zoetisecuador Cía. Ltda. para el año 2016.....	13
Figura 3: Porcentaje de personas tenientes y no de mascotas en Ecuador	24
Figura 4: Top 5 de las empresas veterinarias en Ecuador	26
Figura 5: Business Relationship Maturity Model	33
Figura 6: Value Stream Map Zoetisecuador Cía. Ltda.	39
Figura 7: Ciclo de Ventas Anual de Zoetis.....	43
Figura 8: Porcentaje Promedio de Facturas generadas por semana.....	44
Figura 9: Causal de Notas de Crédito emitidas	44
Figura 10: Clasificación de Distribuidores	53
Figura 11: Ventas Reales Asinvet año 2016.....	82
Figura 12: Ventas reales 2016 Disnave	83
Figura 13: Ventas Distribuidores por Semestre 2015 – 2016 (Millones de dólares)	96
Figura 14: Cuota de venta y Venta Real 2016 por Distribuidores en dólares (Zoetis, 2016)....	97
Figura 15 Ventas Reales Asinvet por período año 2016 en dólares	98
Figura 16: Ventas Reales Asinvet por período año 2017 en dólares.....	99
Figura 17: Ventas Reales Disnave por período año 2016 en dólares	101
Figura 18: Ventas Reales Farmagro por período año 2016 en dólares.....	102
Figura 19: Ventas Reales Farmagro por período año 2017 en dólares.....	103
Figura 20: Ventas Reales Disprovef por período año 2016 en dólares	104
Figura 21: Ventas Reales Disprovef por período año 2017 en dólares	105
Figura 22: Ventas Reales Select Ecuador por período año 2016 en dólares	106
Figura 23: Ventas Reales Select Ecuador por período año 2017 en dólares	107
Figura 24: Ventas Reales Marcelo Chiriboga por período año 2016 en dólares.....	109
Figura 25: Ventas Reales Wong Imports 2016 en dólares	111
Figura 26: Ventas Reales Wong Imports 2017 en dólares	111
Figura 27: Ventas Reales VES por período año 2017 en dólares.....	114
Figura 28: Crecimiento de ventas por semestre de los Distribuidores Comerciales de Zoetis	115
Figura 29: Crecimiento de Ventas 2015-2016 por Distribuidor Comercial	124
Figura 30: Comparativo del Primer Semestre de los años 2015 – 2017.....	125
Figura 31: Crecimiento Semestral de la Venta Total de Distribuidores	126
Figura 32: Proyección de las ventas del segundo semestre del 2017	127
Figura 33: Composición de Ventas por Distribuidor y Crecimiento entre años 2015 – 2017	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lista de Distribuidores de Zoetis y Línea de Negocios a la que corresponde.....	11
Tabla 2: Consumo de carne per cápita Ecuador 2013	22
Tabla 3: Matriz del Modelo de Gestión de Relaciones	36
Tabla 4: Resultados de la Calificación de Distribuidores.....	51
Tabla 5: Clasificación de Distribuidores	52
Tabla 6: Relación de Disciplinas del BRMI y Criterios del Formato de Calificación de Distribuidores	54
Tabla 7: Matriz Madurez de Relaciones Zoetis.....	56
Tabla 8: Clasificación de Escala de Calificaciones	56
Tabla 9: Calificaciones de Distribuidores en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones Primera Medición 2016.....	58
Tabla 10: Método de Reuniones de Gerencia de Distribución	61
Tabla 11: Calificaciones de Asinvet en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones.....	64
Tabla 12: Planes de acción para Asinvet	65
Tabla 13: Calificaciones de Disnave en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones.....	66
Tabla 14: Planes de acción para Disnave	67
Tabla 15: Calificaciones de Farmagro en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones	68
Tabla 16: Planes de acción para Farmagro	69
Tabla 17: Calificaciones de Disprovef en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones	70
Tabla 18: Planes de acción para Asinvet	71
Tabla 19: Calificaciones de Select en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones.....	72
Tabla 20: Planes de acción para Select Ecuador	73
Tabla 21: Calificaciones de Marcelo Chiriboga en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones.....	74
Tabla 22: Planes de acción para Marcelo Chiriboga	75
Tabla 23: Calificaciones de Wong Imports en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones.....	76
Tabla 24: Planes de acción para Wong Imports	77
Tabla 25: Cronograma de reuniones de GD fijado con los distribuidores	79
Tabla 26: Detalle de Implementación de Asinvet	80
Tabla 27: Planes de acción reunión Asinvet Mayo 2016	81
Tabla 28: Detalle de Implementación de Disnave.....	84

Tabla 29: Detalle de Implementación Farmagro	85
Tabla 30: Detalle de Implementación Disprovef.....	87
Tabla 31: Detalle de Implementación Select Ecuador.....	89
Tabla 32: Detalle de Implementación Marcelo Chiriboga	91
Tabla 33: Detalles de Implementación Wong Imports	93
Tabla 34: Calificación Distribuidores Comerciales.....	116
Tabla 35: Calificaciones de Distribuidores en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones, Segunda Medición.....	118
Tabla 36: Comparativo de Calificaciones del Formato de Distribuidor por temas 2016 - 2017	121
Tabla 37: Distribuidores, Línea de Negocios y Nivel de Distribución	122
Tabla 38: Calificaciones de Wong Imports en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones.....	129
Tabla 39: Acciones propuestas para Disprovef en base al BRMM	131
Tabla 40: Acciones propuestas para Wong Imports en base al BRMM.....	131

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Información de Zoetis a Clientes.....	141
Anexo 2	Matriz de Madurez de Relaciones Completa BRMI	145
Anexo 3	Formato de Calificación de Distribuidores.....	149
Anexo 4	Plantilla de presentación Gerencia de Distribución.....	151
Anexo 5	Agenda estandarizada para las reuniones de Gerencia de Distribución	152
Anexo 6	Matriz de seguimiento para las reuniones	154
Anexo 7	Envío de correo de seguimiento a distribuidores	155
Anexo 8	Presentación Evaluación de Procesos implementada en Disprovef	156
Anexo 9	Formato de Calificación para Distribuidor Línea Mascotas – Resumen Total	159
Anexo 10	Plan de Inducción propuesto para nuevo distribuidor	160

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo describe el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión de Relaciones en la empresa Zoetis y el impacto que tuvo en las ventas de la compañía. Se aplicó el modelo propuesto por el BRMI (Business Relationship Management Institute) con una variación desarrollada específicamente para la empresa. La investigación cubrió la creación e implementación del “Formato de Calificación de Distribuidores”, definición de los “Niveles de Distribución” para cada uno de los distribuidores comerciales de las líneas de la empresa y las acciones específicas de mejora para elevar su nivel de gestión de los distribuidores. El desarrollo del modelo permitió vincular el efecto de las acciones planteadas e implementadas con la mejora en el nivel de gestión de las relaciones con los distribuidores y con el incremento en el nivel de ventas.

This Project describes the development and deployment of the Business Relationship Management Model (BRMM) in Zoetis and the impact in the company's sales. The implemented model was created by the Business Relationship Management Institute (BRMI) and a local version was created for the company. The project includes the creation and deployment of the “Distribution qualification form”, definition of “Level of Distribution” for each one of the commercial distributors and defines specific actions to raise their management level. The deployment of the model, permitted to link the effect of the implemented actions with the improvement of the relationship management level between the company and distributors and sales increase.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo presenta la aplicación y desarrollo del Modelo de Gestión de Relaciones propuesto por el BRMI (Business Relationship Management Institute) para la distribución comercial de la empresa Zoetis y consta de:

Capítulo 1: Donde se presenta la descripción de la empresa y los objetivos de la investigación.

La empresa seleccionada para desarrollar el trabajo fue Zoetis, multinacional del área de salud animal que atravesó por una reestructuración corporativa y fijó pilares base para trabajar en el año 2016, uno de ellos, el de “Gerencia de Distribución” fue la base para trabajar esta investigación, pues utilizó el Modelo de Gestión de Relaciones para realizar mejoras en la estructura de la distribución de Zoetis.

Capítulo 2: Donde se incluye el Marco Teórico en el que se explica acerca de la industria veterinaria a nivel general y en Ecuador, así como, el origen, los fundamentos teóricos y componentes del Modelo de Gestión de Relaciones del BRMI.

Capítulo 3: Donde consta el desarrollo de la investigación que involucró un diagnóstico de la empresa y un análisis de la situación actual por distribuidor, los planes de acción propuestos para cada uno de ellos enfocados en criterios específicos basados en el modelo que se aplicó y las acciones implementadas con los resultados obtenidos en cada caso; así mismo, se desarrolla el impacto que se tuvo en las ventas para cada distribuidor.

Capítulo 4: Donde se analizan los resultados obtenidos en el capítulo anterior y se explica con mayor detalle el impacto que tuvieron las acciones y su vinculación a las ventas mostradas en cuadros comparativos por meses, semestres y anuales. Los resultados afirman la relación entre el Modelo de Gestión de Relaciones y el incremento de ventas por los distribuidores que siguieron las acciones propuestas en el desarrollo del proyecto.

Finalmente, en el Capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO Y OBJETIVOS

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1.1 Historia de Zoetis

La palabra Zoetis se deriva de dos vocablos: el primero Zo- que significa “relativo a los animales”, y EH-tis que significa “relacionado a”, por ende Zoetis representa “perteneciente a los animales”; el nombre quiere señalar la dedicación de la empresa para apoyar a todos quienes interactúan con animales. Se puede decir que en la industria veterinaria, Zoetis es una empresa pionera en la investigación y desarrollo de medicina animal, pues está enfocada al 100% en el área de la salud animal, cuenta con más de 60 años de experiencia en la elaboración y comercialización de medicamentos de uso veterinario, lo cual la convierte en la empresa más grande en esta rama a nivel mundial. En sus inicios, formaba parte de la división veterinaria de la farmacéutica multinacional Pfizer como un área de negocios especializada; en el año 2013, la división de Salud Animal se separó completamente de Pfizer a nivel mundial dando lugar a la creación de una compañía independiente, en ese momento nació Zoetis. La nueva compañía heredó de la multinacional farmacéutica el hecho de centrar su ventaja competitiva en el desarrollo de nuevos productos, de modo que, los productos que fabrica Zoetis son altamente diferenciados por toda la etapa de investigación y desarrollo que se invierte en generarlos y

cubren distintas áreas terapéuticas; los mismos están desarrollados para aplicarse a las diferentes especies de animales para las que Zoetis fabrica sus productos (Zoetis Inc., 2013).

En el mes de febrero del año 2013, Zoetis cotizó por primera vez en bolsa de valores de Nueva York. Especialistas consideran que el valor de la compañía era de alrededor de \$2.2 billones de dólares. El valor de la primera acción de Zoetis lanzada en el mercado fue de \$26 dólares, el precio de acción al finalizar la jornada fue de \$30.87 dólares, éste fue el inicio de un fenómeno en la industria veterinaria, pues estableció el nacimiento de la mayor empresa dedicada únicamente a la comercialización de medicamentos animales a nivel mundial (Shaefer, 2013).

Cuando había transcurrido un año y ocho meses del campanazo en Nueva York que indicaba que Zoetis inició a cotizar en bolsa, en el mes de noviembre del 2014, se estableció en la historia de la compañía otro hito importante: el empresario Bill Ackman, conocido en Estados Unidos por haber realizado varias inversiones controversiales en su gestión en otras empresas, compra un alto número de acciones de Zoetis. (La Roche, 2014). El inversor adquiere 2 billones de dólares en acciones, lo que representó alrededor del 10% del total de acciones de la compañía en el momento y que lo convirtió en accionista mayoritario de la farmacéutica veterinaria multinacional. Este movimiento

significativo en la adquisición de acciones produjo en la bolsa de valores una subida drástica en el valor por acción que se incrementó hasta \$43.72, es decir 68% de incremento del valor por acción con el que cotizó por primera vez; en ese momento, la empresa contaba con un valor en el mercado de \$21.8 billones de dólares. (De La Merced, 2014).

Actualmente Zoetis, a nivel internacional cuenta con alrededor de 9000 empleados, se encuentra localizado en más de 100 países en 5 continentes, comercializa alrededor de 300 productos diferentes, cubre 5 áreas terapéuticas (vacunas, antiparasitarios, antibióticos, aditivos para la fabricación de comida y otros), sus productos están destinados para 8 diferentes especies animales: peces, aves, equinos, perros, gatos, bovinos (leche y carne) y cerdos. Adicionalmente Zoetis manufactura sus productos en 25 plantas de fabricación, las cuales cuentan con altos estándares de calidad, cuidados propios de bioseguridad y altos controles sanitarios; alrededor de 1000 empleados se dedican al departamento de Investigación y Desarrollo y unos 2500 corresponden a la fuerza de ventas (Ver Anexo 1). Para el año 2016, Zoetis generó \$4.9 billones de dólares como ganancia, de los cuales el 60% correspondió a productos relacionados con animales de granja y el 40% restante a la ganancia en venta de productos para animales de compañía. (Zoetis, 2016)

La visión y misión de Zoetis (2016) enuncian respectivamente: “Nuestros productos, servicios y personal serán los más valorados por clientes de salud animal alrededor del mundo”, “Nos hemos construido en una historia de seis décadas y un enfoque singular en la salud animal para traer a los clientes productos y servicios de calidad y el compromiso con su negocio.” Siendo el enfoque hacia los clientes y los productos y servicios de calidad, lo más importante que da Zoetis a conocer hacia fuera de la compañía, también de manera interna, Zoetis, incentiva a que los empleados trabajen en valores que se orientan de la misma manera hacia el cliente, las cinco creencias fundamentales que tiene Zoetis son:

- Nuestros colegas marcan la diferencia.
- Siempre hacer lo correcto.
- Obsesionados por los clientes.
- Trabajando como si la compañía fuera propia.
- Somos un solo Zoetis.

1.1.2 Zoetis Next

Bill Ackman era el inversionista mayoritario de Zoetis en Noviembre del 2014, y las decisiones que tomó para la empresa fueron inmediatas, la propuesta que puso en marcha, encaminó a Zoetis a una nueva etapa de cambios

organizacionales radicales con el propósito de darle a la compañía mayor flexibilidad en el mercado. A inicios del año 2015, Zoetis obtuvo los resultados de un estudio realizado por la empresa consultora internacional McKinsey que comparó la situación actual de Zoetis con otras empresas relacionadas en el ámbito de la salud animal; el estudio arrojó varios datos valiosos que sirvieron para que la directiva de Zoetis pueda canalizar los cambios de manera adecuada y así lograr el propósito de limpiar su estructura. Los puntos de mejora que se identificaron con los datos arrojados por McKinsey fueron:

- Alto número de productos fabricados a nivel internacional.
- Rentabilidad de los productos comercializados mundialmente y por países.
- Alta inversión en plantas de manufactura.
- Reingeniería y redistribución de plantas de manufactura.
- Altos gastos operacionales identificados en áreas específicas de la organización.

Con esta valiosa información, Zoetis inició una etapa llamada: “Zoetis Next” que incluyó poner en marcha varias decisiones corporativas a nivel mundial y que se aplicaron dentro de un plazo de 3 años con el objetivo de que la empresa gane dinamismo como organización y enfocadas principalmente en aumentar las ganancias para los accionistas. Entonces, con Zoetis Next, la alta gerencia

puso progresivamente en marcha acciones que transformaban a la empresa líder en el mercado veterinario, Zoetis, en una empresa más esbelta para continuar manteniendo el primer lugar en la industria. Las medidas puntuales definidas fueron tres:

- **Reducción en el número de productos comercializados:** Una vez realizado el análisis de rentabilidad de productos internamente en Zoetis, se identificaron que alrededor de 5000 presentaciones de productos representaban el 2% de las ventas de Zoetis a nivel mundial. Pese que para varios países, estos productos eran representativos para las ventas locales, la compañía decidió discontinuar estos productos internacionalmente. De esta manera Zoetis redujo el costo de fabricación, traslado y comercialización de aquellos productos que no brindaban la ganancia esperada frente a las presentaciones que si se mantuvieron, concentrando así sus esfuerzos en producir bienes que tengan mayor rentabilidad para la compañía, optimizando la cadena de producción y mejorando la logística de distribución de un portafolio enfocado en brindar el dinamismo que la empresa requería.
- **Reducción de personal y gastos de viaje:** La estructura que adquirió Zoetis al separarse de Pfizer contemplaba un organigrama burocrático y cargado, heredado de la estructura anterior. Existían varios cargos regionales, que lejos de facilitar la toma de decisiones, generaban más

escalones y demoraban los procesos; debido a estos cargos regionales, los colegas debían trasladarse con frecuencia a todos los países que tenían a su cargo, la empresa asumía los gastos de traslado, alimentación y hospedaje, lo cual aumentaba el presupuesto asignado en el rubro de viajes corporativos. Zoetis decidió cambiar esta realidad generando una estructura más sencilla, cargos compartidos entre países y el manejo local de algunas áreas como marketing, logística, demanda, lo que llevó a eliminar los viajes frecuentes y generó un ahorro en estos rubros. La nueva estructura concentró al recurso humano para que sea más productivo y redujo considerablemente el presupuesto separado para este fin. Evidentemente, en esta reestructuración, varias personas debieron salir de Zoetis para lograr el modelo planteado, la eliminación de posiciones se dio en las áreas de finanzas, logística y abastecimiento y comercial.

- **Venta de plantas:** esta actividad buscó concentrar y sistematizar la producción del portafolio de los productos que habían definido se iban a mantener para su comercialización; la reducción de plantas de fabricación también buscaba reducir los costos adicionales de manufactura, mantenimiento y logística al mantener varias plantas funcionales pero no trabajando al 100% de su capacidad. La decisión incluyó el cierre de 10 plantas a nivel mundial, redistribuyendo la fabricación de productos en las 5 que se mantuvieron (una en Asia, 1 en Europa, 1 en Latino América y 2 en EEUU).

Las nuevas decisiones corporativas conllevaban la toma de decisiones organizacionales y de estructura, razón por la cual, Zoetis complementó al proyecto definido como Zoetis Next y planteó una nueva distribución de mercados a nivel mundial. Este nuevo esquema consideró a Estados Unidos de América como una región independiente debido a su gran tamaño y características de mercado y agrupó al resto de países en un grupo denominado: Región Internacional. En ésta última, se decidió formar agrupaciones más pequeñas divididas por zonas geográficas y se conformaron clústeres en la Región Internacional para facilitar el manejo y control de las oficinas de Zoetis. En América del Sur, Zoetis se ubicó en 8 de los 12 países que conforman la región y cuenta con 3 clústeres: Brasil (que por el tamaño de mercado, se maneja independientemente), Sur América (que considera los países confirmados desde Ecuador hasta Argentina) y Centro América (Colombia y la región de América Central).

1.1.3 Zoetisecuador Cía. Ltda.

La Región Internacional tiene varios clústeres que agrupan a los países alrededor del mundo. El clúster de Sur América, es en el que le corresponde estar a Ecuador. La nueva estructura propuso juntar a ciertos países por volúmenes de venta y asignar a un solo líder para facilitar el análisis financiero y centralizar operaciones y manejo; por ejemplo: Uruguay y Bolivia bajo la

Gerencia de Argentina y en el caso de Ecuador, el mismo se asoció con Perú y se convirtieron en una subdivisión dentro del clúster y compartieron un mismo Gerente General. En Ecuador, Zoetis se estableció bajo el nombre de Zoetisecuador Cia. Ltda. con oficinas administrativas en Quito y equipo fuerza de ventas en la ciudad capital, Guayaquil y Quevedo.

Zoetisecuador Cía. Ltda. comercializa sus productos a escala nacional, manejando cuatro unidades de negocio que son: Animales de Compañía, Aves, Cerdos y Ganadería. Después de la reestructuración de Zoetis Next, Ecuador mantuvo 17 empleados en total, de los cuales, la mayor parte conformaban el equipo comercial, el cual tenía 10 ejecutivos y las 7 personas restantes se distribuyeron en las áreas de soporte (Regulatorio, Calidad, Servicio al Cliente, Demanda, Finanzas).

A pesar de que la estructura de Ecuador era reducida, y debido a que Ecuador y Perú se manejaban como una subdivisión, existía soporte a nivel de Gerencias Comerciales con algunos empleados de Perú, quienes también tenían responsabilidades para el mercado de Ecuador, de modo que tres Gerencias de Líneas se manejaban desde Perú: Animales de Compañía, Aves y Cerdos. La Gerencia de Ganadería estaba ubicada en Ecuador.

El Organigrama en el año 2016 se disponía como se muestra en la Figura 1:

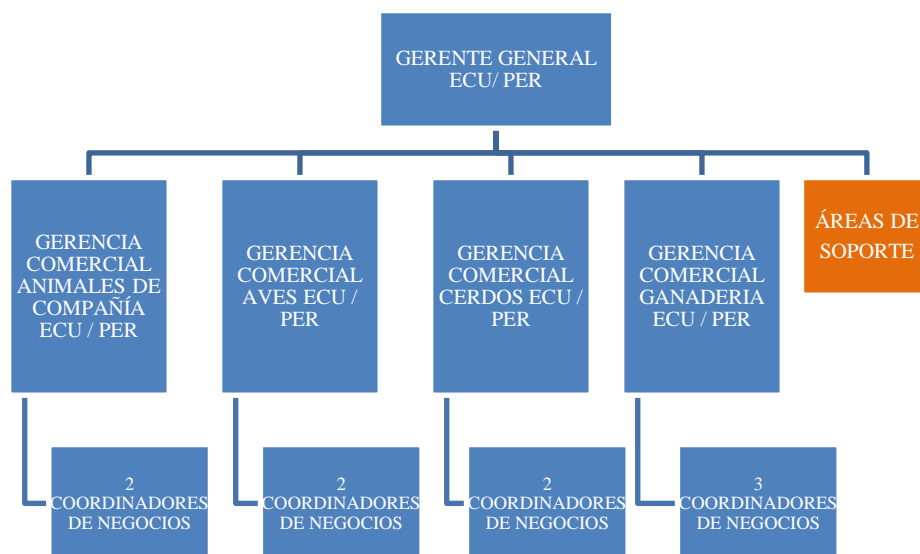


Figura 1: Organigrama Zoetisecuador Cia. Ltda.

(Zoetis, 2016)

Los principales responsables de ejecutar la generación de demanda en el campo eran principalmente los Coordinadores de Negocios, los Gerentes Comerciales también gestionaban ventas pero se enfocaban principalmente en realizar las estrategias comerciales. Adicionalmente, para multiplicar los esfuerzos con el personal reducido con el que contaba Zoetis en Ecuador, se formó una estructura de distribución específica que permitió generar más ventas, los distribuidores especializados por línea de negocios que eran atendidos por los Coordinadores de Negocios respectivos. En la Tabla 1 se enumeran los distribuidores con los que contó Zoetis en el 2015.

Tabla 1: Lista de Distribuidores de Zoetis y Línea de Negocios a la que corresponde

Nombre del Distribuidor	Línea de Negocios
Asinvet	Ganadería
Farmagro	Ganadería
Select del Ecuador	Ganadería
Disnave	Animales de Compañía
Dsprovef	Animales de Compañía
Marcelo Chiriboga	Cerdos
Wong Imports	Aves

Extraída de Zoetis, 2015

1.1.4 Pilares estratégicos

Frente a los cambios corporativos que afectaron a todas las sucursales de Zoetis a nivel mundial, el mercado de Ecuador no fue la excepción y sintió el impacto de cada una de las medidas que se tomaron, por ejemplo:

- **Reducción en el número de productos comercializados:** El plan de identificación y eliminación de los productos que generaban baja rentabilidad produjo en el mercado de Ecuador que un 20% de los productos que se comercializaban, se eliminen del mercado, lo que

además produjo inconformidad en los clientes pues las marcas que se retiraban eran importantes y apreciadas por los compradores.

- **Reducción de personal y gastos de viaje:** la empleabilidad de personal a nivel local también sufrió un importante cambio, Zoetis tenía un total de 24 empleados en el año 2015, el número de empleados se redujo a 17 en el 2016. Éste cambio se evidenció principalmente en el Departamento Comercial, la fuerza de ventas se redujo en un 36%. Las áreas de Logística y Finanzas también se vieron impactadas.
- **Venta de plantas:** El cierre de plantas involucró la discontinuación de algunos productos y el cambio de planta de fabricación de otros, este proceso impactó en el abastecimiento de los productos, se generaron demoras y desabastecimiento del portafolio en el mercado; además inclusive existieron demoras por re-etiquetados en otros países y que se debían hacer obligatoriamente antes que el producto sea nacionalizado.

Por lo anteriormente mencionado, la Gerencia General de Zoetis en Ecuador propuso fijar su estrategia del año 2016 en 4 pilares estratégicos establecidos para Ecuador con el propósito de alcanzar las cifras de ventas determinadas por corporativo para ese año (ver Figura 2):

- Recuperar credibilidad.
- Generación de Demanda a través de productos diferenciados.
- Consolidar Equipo acorde a Zoetis Next.
- Gerencia de Distribución.

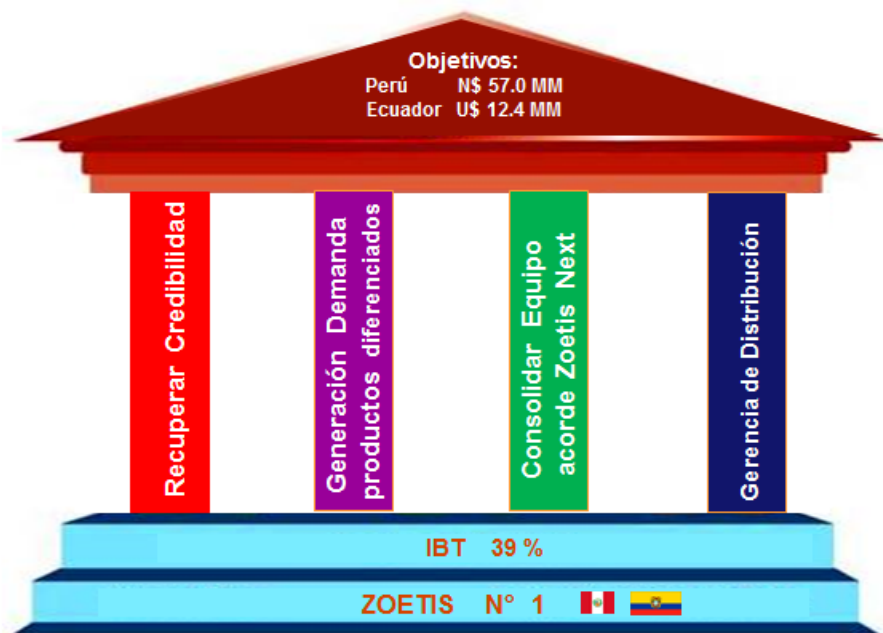


Figura 2: Pilares estratégicos Zoetisecuador Cía. Ltda. para el año 2016
(Zoetisecuador Cía. Ltda., 2015)

La razón por la cual cada uno de estos pilares formó parte de la estrategia de ese año es por su importancia e impacto en el mercado, además que aunque parezcan pilares totalmente independientes los unos de los otros, estaban relacionados e interconectados de acuerdo a la siguiente explicación:

- Zoetis estaba enfocado en recuperar la credibilidad en el mercado pues los compradores de productos de Zoetis conocían a la empresa con un antecedente de entregas a tiempo, calidad de producto, soporte técnico heredado de Pfizer. Cuando se iniciaron operaciones en el año 2012, las cosas cambiaron en la gestión diaria de la empresa, así como en la apreciación de los clientes en el mercado. Zoetis llegó con otro nombre, un nuevo acercamiento a clientes, y demás cambios, existió un alto desabastecimiento de productos estrella, claves para el mercado, así como retrasos en la venta de dichos productos, luego la discontinuación de los productos identificados en la etapa Zoetis Next. El impacto que tuvieron los clientes finales con el cambio de personal de Zoetis y su salida, fueron todos factores que pesaron en la apreciación que tenían los clientes y compradores en el mercado.
- La generación de demanda de productos diferenciados era la base del trabajo de la fuerza comercial, quienes concentraban sus esfuerzos en generar pedidos enfocados en los productos clave. Zoetis siendo la marca líder en medicina veterinaria y entendiendo el enfoque que tenía en los productos altamente diferenciados porque son únicos en la industria, centró sus ventas en cuentas clave generando en ellos la necesidad para que adquirieran dichos productos directamente desde el distribuidor que les correspondía y se cierre la venta. Este pilar

reforzaba el trabajo del equipo comercial y lo enfocaba en generar demanda de los productos especializados que manejaba Zoetis en clientes potenciales y estratégicos, mismos que no tenían productos sustitutos o genéricos.

- La consolidación del equipo Zoetis Next era un pilar importante pues respondía a la iniciativa corporativa de Manejo del Cambio que aseguró la correcta adaptación del personal de la empresa a sus nuevas funciones y responsabilidades en la estructura que se propuso. Correspondió al trabajo de engranaje a realizarse con el equipo comercial y también a las interacciones con todas las personas de las áreas de soporte y la consolidación de un equipo en Ecuador que se adaptó luego del cambio organizacional.
- La Gerencia de la Distribución era un pilar totalmente nuevo en las estrategias de Zoetis, buscó generar una relación con los anteriores tres pilares: Ganar Credibilidad, Generación de Demanda y Consolidación del equipo, fomentando una correspondencia más estrecha con los distribuidores para que se convirtiesen en aliados estratégicos y poder brindarles mayores beneficios tangibles al trabajar con Zoetis.

Los pilares estratégicos para el 2016 aseguraron el cumplimiento del presupuesto que se había fijado para el mercado del Ecuador, que fue un 12%

más alto que el del año anterior y que, por la situación coyuntural de cambios corporativos representativos e influyentes, se presentaron como un reto importante en el desempeño diario de actividades principalmente para el departamento comercial.

1.1.5 Gerencia de la Distribución

Zoetis asignó un solo recurso para desarrollar exitosamente el pilar estratégico “Gerencia de Distribución”, mismo que se tradujo en un conjunto de iniciativas que promieron el desarrollo integral de los distribuidores especializados que se manejaron para todas las líneas de negocio, logrando convertirlos en socios estratégicos para Zoetis; con ello, aunque los distribuidores eran empresas independientes a Zoetis, podían adoptar las estrategias corporativas y alinearse a la cultura empresarial como parte importante de su gestión.

La “Gerencia de Distribución” buscó un acercamiento real entre Zoetis y sus distribuidores. Para ello se concentró en tratarlos con exclusividad e independientemente, identificó sus debilidades, trabajó con sus fortalezas, cubrió sus necesidades y valoró su gestión. Por ejemplo, uno de los aspectos en los que Zoetis identificó la oportunidad de trabajar fue en el manejo del distribuidor respecto a su red de abastecimiento hasta los clientes finales; la intención de Zoetis fue fomentar la creación de canales de distribución

correctamente establecidos que trabajen con un nivel de stock mínimo de productos y que estuvieran en la capacidad de responder eficientemente a las demandas urgentes de clientes. Zoetis buscó con sus distribuidores que se trabajase en una alianza estratégica real en la que ambas partes, Zoetis y los Distribuidores, colaboraban para cumplir las metas establecidas en una relación ganar – ganar. Esta relación por su principio de interrelación, buscó identificar e implementar con claridad procesos de organización participativa y ejecución de acciones en torno a los valores empresariales de Zoetis

La realidad de la empresa, era que el tiempo que había estado trabajando con el modelo de distribución especializada era corto: un año, por ende, no existía una verdadera alianza estratégica entre las partes que permita tomar decisiones en conjunto o analizar estrategias. El enfoque que tenía la Gerencia de Distribución en el 2016 iba a permitir afinar las estrategias que se realizasen en conjunto, entendiendo que la relación y situación con cada distribuidor era única y ameritaba personalizar el servicio que brindaba Zoetis para que las estrategias corporativas se traduzcan de mejor manera en el equipo comercial del distribuidor para alcanzar los objetivos de venta establecidos.

El nuevo recurso que Zoetis asignó para la realización de esta estrategia trabajaba a tiempo completo pues el pilar “Gerencia de Distribución” cubrió iniciativas propuestas a nivel de todas las líneas de negocio. En el caso de

Animales de Compañía, se contaba con dos distribuidores: Disprovef (alcance Costa) y Disnave (Sierra y Oriente), ambos con un desempeño opuesto del otro, Disprovef mostró interés en el crecimiento sostenido en el tiempo y el segundo no correspondió al crecimiento financiero propuesto. La Línea de Aves contaba con una distribución nueva, Cerdos tenía dos distribuidores: Marcelo Chiriboga que había mantenido un ritmo de compra promedio y que mostraba inconvenientes con su línea crediticia y Wong Imports iniciaba operaciones; y finalmente Ganadería con tres distribuidores y un canibalismo existente entre ellos con constantes pleitos territoriales.

La propuesta era que la “Gerencia de Distribución” eleve el nivel de relación entre los distribuidores y Zoetis, además de estandarizar el servicio que ofrecía Zoetis a sus clientes, implementar reuniones y realizar seguimientos sistemáticos a la gestión comercial.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Aplicar y analizar la implementación del Modelo de Gestión de Relaciones propuesto por el BRMI en la gestión de ventas de los Distribuidores Comerciales y evaluar su impacto. Caso: Zoetis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar los antecedentes de la empresa bajo estudio.
- Definir los factores que determinaron la reestructuración organizacional en Zoetisecuador Cia. Ltda. y detallar los efectos colaterales que éstos causaron.
- Desarrollar el Modelo de Gestión de Relaciones basado en el BRMI para lograr una recuperación de las ventas en Zoetis e impactar en la rentabilidad de los Distribuidores Comerciales.
- Implementar el Modelo de Gestión de Relaciones basado en el BRMI en la empresa Zoetis con sus Distribuidores Comerciales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA INDUSTRIA DE MEDICINA VETERINARIA

2.1.1 Generalidades de la Medicina Veterinaria

Se conoce que el estudio y cuidado de los animales domésticos se remonta al antiguo Egipto donde se han encontrado los primeros jeroglíficos que muestran los primeros indicios de estudio acerca de animales, así como imágenes con presencia de mascotas, lo que conlleva a entender más profundamente los vínculos que existían desde la antigüedad entre el hombre y las bestias (National Geographic, 2012).

Durante un período de tiempo, el estudio en animales estuvo altamente relacionado con la investigación y experimentación en sujetos de prueba para lograr avances en la medicina humana, probando la viabilidad del uso del medicamento, efectos adversos o usos alternativos del fármaco a ser usados en humanos. A inicios del anterior siglo, en los primeros 50 años (alrededor de 1910-1945) se registran hitos importantes en el desarrollo de la medicina veterinaria (Berrios), en China en 1917 se instaura la primera escuela de Medicina Veterinaria, en 1944 se empieza a entrenar a veterinarios rurales y en Japón en los años 1921 se crea la Asociación Médico Veterinaria Japonesa, mostrando un gran repunte de la medicina veterinaria por el intercambio con

Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. El negocio de fármacos veterinarios empezó a crecer como un negocio rentable, pues la población mundial mostraba crecimientos mayores entre años y evidentemente se debía cubrir la demanda creciente que se proyectaba a futuro. El desarrollo de la medicina veterinaria avanza a lo largo de los años para cubrir también varias áreas terapéuticas como: antiparasitarios, antibióticos, antieméticos, desinfectantes y vacunas, y también abarcar a más especies de animales. (National Geographic, 2012)

2.1.2 Industria Veterinaria a Nivel Internacional

Para el año 2015, de acuerdo a Gallaher (2014), la industria veterinaria representó 22 billones de dólares americanos a nivel mundial. La razón e importancia que posee esta industria responde a dos características principales del cuidado de los animales, que se explican a mayor detalle a continuación:

- **CONSUMO DE ANIMALES DE GRANJA:** Para cubrir las necesidades de alimentación de la población, se depende obligatoriamente de una cadena alimenticia que nace del cuidado de los animales de granja, mismos que se convierten en la fuente de carne y proteína para cubrir esta necesidad de las personas. Existen varias tendencias actuales de consumo de alimento, vegetarianas, veganos, paleo, frugívoros, entre otros. sin embargo, gran

parte de la población aún continúa consumiendo carne, ya sea proveniente de ganado bovino y ovino o aves o de sus productos derivados como: leche, queso, mantequilla o huevos. El crecimiento del consumo de carne y sus derivados es directamente proporcional al crecimiento de la población mundial, de este modo y de acuerdo a los datos proporcionados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a nivel mundial la población llegará a ser de 9700 millones de personas para el año 2050, es decir, que aumentará un 25% más en relación de la población mundial actual; para el Ecuador, de acuerdo al Departamento de Asuntos Económicos y Públicos de la Organización de las Naciones Unidas, se estima que en el año 2050 habrán 23 millones de ecuatorianos. Al estudiar con mayor detenimiento las características de consumo de animales de la población ecuatoriana según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, la estimación del consumo de carne por tipo es la indicada en la Tabla 2. (Boari, y otros, 2013)

Tabla 2: Consumo de carne per cápita Ecuador 2013

Tipo de Carne	Consumo per cápita Ecuador año 2013
De Aves	32 Kg / año
Roja	17 Kg/ año
Cerdo	11 Kg/ año

Extraída de Boari, 2013

Los datos permiten deducir que para la cantidad de habitantes en el Ecuador para el año 2050, la cantidad de kilos que se requerirían serían 736 millones en total para cubrir tanto el consumo de carne como el de aves y alimentar al total de la población.

- **AUMENTO DE LA TENENCIA DE ANIMALES DOMÉSTICOS:** Otra de las razones de la expansión de la industria veterinaria se basa en la tendencia creciente de animales domésticos como: perros, gatos, conejos, entre otros. La tenencia responsable de mascotas ineludiblemente conduce a un factor diferenciador muy importante, que es el apareamiento de un vínculo emocional existente entre las personas y el animal, pues la tenencia de mascotas acarrea obligatoriamente el correcto cuidado de las mismas. La tendencia a nivel internacional evidencia el crecimiento de este sector; si se toma como ejemplo las estadísticas de EEUU, de acuerdo a ASPCA el 44% del total de la población norteamericana tiene perros y el 37% gatos. En nuestro país, Ecuador, no se encuentran aún censos respecto a la cantidad de mascotas, sin embargo, se cuenta con una cifra oficial de la campaña de vacunación del 2016 del Ministerio de Salud Pública que indica que vacunarían a 2'115.612 millones de animales, los cuales representarían al 90% de la totalidad de perros y gatos del territorio ecuatoriano (Noticias de El Universo, 2016). De acuerdo al diario Expreso (2016), considerando que la población del país es 16,5 millones de personas para el 2016, se deduce

que el 14% de las personas cuentan con una mascota, ésta relación se puede apreciar en a Figura 3 mostrada a continuación:

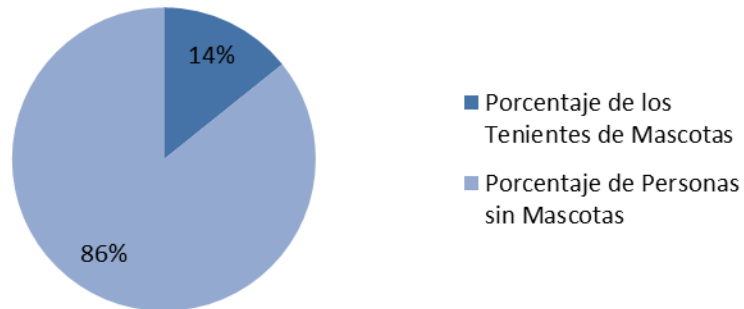


Figura 3: Porcentaje de personas tenientes y no de mascotas en Ecuador
(Expreso, 2016)

Así mismo, se evidencia el crecimiento del sector de tenencia de mascotas, uno de los indicadores que soportan esta expansión es el número de las regulaciones y leyes emitidas concernientes al manejo de mascotas en el Ecuador; por ejemplo la Resolución de Agrocalidad No. 0072 “Expedir el instructivo para el control post registro de productos veterinarios” emitida en el año 2012 que trate respecto a salvaguardar la salud, sanidad y ciclo de animales domésticos. Otra evidencia clara en la urbe, es el registro, con mayor frecuencia en los últimos años, de espacios amigables con las mascotas, entre ellos se encuentran: hoteles, restaurantes, servicios de transporte; así como parques con espacios destinados para el entrenamiento de mascotas.

Por tanto, la situación actual de la industria veterinaria indica que es un sector que está en continuo crecimiento a nivel mundial. Particularmente en el Ecuador, ésta se concentra en dos sectores: animales de compañía y animales de granja (aves, ganado y cerdos) ambos con un panorama prometedor de crecimiento sostenido en un futuro, no solo por la medicina que requieren los animales (para la prevención de enfermedades y parásitos, entre otros) sino también para los negocios relacionados como son: tiendas especializadas, hoteles de mascotas, venta de artículos relacionados, ferias de animales de granja, haciendas y restaurantes, siendo una clara oportunidad para la comercialización de medicina veterinaria. Al entender cómo funciona la industria veterinaria y el vínculo con las personas, se puede decir que es evidente la importancia de desarrollar un estudio a mayor profundidad del modelo de Gestión de Relaciones en la industria de medicina veterinaria; se puede lograr un soporte al desarrollo de éste sector industrial, enfocado hacia el fortalecimiento de relaciones con distribuidores que permitirá conocer más acerca de esta industria con perspectiva de crecimiento.

2.1.3 Industria Veterinaria en el Ecuador

Al hablar de Industria Veterinaria en Ecuador se debe considerar que se consideran varias especies de animales, así como varios tipos de productos, desinfectantes, antiparasitarios, alimento y medicinas. Dentro del último, el de

medicamento para animales, para facilitar su estudio y explicación, se cubren dos categorías de animales: Pequeñas especies y Animales de Granja que a su vez se subdividen en: ganado bovino y ovino, cerdos, aves, acuacultura (peces, camarón) y equinos.

En la industria en el país, se encuentran casas farmacéuticas internacionales como Merial, Ceva, Schering Plough, Zoetis y también existen empresas nacionales como James Brown y Life. El peso de la industria veterinaria en el Ecuador se estima alrededor de 65 Millones de dólares de acuerdo a una proyección realizada en base al Estudio de Mercado de Edifarm. (Edifarm, 2014). En base a esta información proporcionada, y de acuerdo a la Figura 4, el ranking de las primeras 5 empresas lo lidera Zoetis, seguido por la empresa ecuatoriana James Brown, y en tercera posición la multinacional Bayer.



Figura 4: Top 5 de las empresas veterinarias en Ecuador
(Edifarm, 2014)

En Ecuador hay 4 categorías de animales que se van a analizar en la industria veterinaria local: Animales de compañía, Ganadería, Aves y Cerdos. A continuación se detalla en resumen cada una:

- Ganadería: se realizan actividades relacionadas en todas las regiones del Ecuador, se subdivide en tres tipos de animales según su propósito: las vacas de engorde, vacas lecheras y ganado doble propósito.
- Animales de compañía: Se estima que existen 1.7 millones de perros y gatos en el país y únicamente el 20% están medicalizados; del total de perros. El 25% de la cantidad de perros (350 mil canes) y el 15% de gatos (50 mil felinos) reciben cuidados veterinarios. Estos animales se atienden en clínicas veterinarias especializadas, tiendas agroveterinarias, pet shops y consultorios veterinarios. (Actualidad: Expreso.ec, 2016).
- Cerdos: De acuerdo al último censo realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) existían 310 mil cerdos en el Ecuador, concentrando la mayor producción en la sierra del país y el mayor número de animales en granjas de más de 500 madres (corresponden a cerdas hembras, es cómo se mide la producción porcina). (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2010).

- Aves: hay 4 sub grupos en el sector avícola: broilers, ponedoras, reproductoras, pavos. Los datos muestran que a nivel nacional, se producen anualmente 28, 7 millones de broilers y 9,7 millones de ponedoras. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).

2.2 MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES

2.2.1 Business Relationship Management Institute

El Business Relationship Management Institute, BRMI por sus siglas en inglés es el primer instituto de membresía, desarrollo profesional, y certificación oficial dedicada al servicio de la comunidad global de Gestión de Relaciones de Negocios. (BRM Institute, 2015).

Como instituto especializado, su enfoque se centra en capacitar a profesionales en el campo de manejo de relaciones en el mundo empresarial, así como construir una red de especialistas en este ámbito y alimentar continuamente los conceptos de Gestión de Relaciones. En febrero del 2013, el BRMI se formó como una corporación sin fines de lucro y empieza a ofrecer membresías y programas de desarrollo para avanzar en la disciplina de Gestión de Relaciones de Negocios y ayudar a maximizar la capacidad de BRM en organizaciones alrededor de todo el mundo. El BRMI proporciona acceso exclusivo a una

amplia gama de programas, herramientas y oportunidades de red de contactos para soportar y apoyar a los profesionales mientras ejercen en la profesión BRM y amplían sus capacidades de liderazgo.

Adicionalmente, el BRMI proporciona programas de educación, capacitación y certificación del más alto calibre desarrollados por profesionales expertos, para aspirantes a BRM o profesionales experimentados y formadores de BRM. El BRMI crea un ambiente para que los expertos colaboradores y el resto de miembros consoliden conceptos e ideas y sean desarrollados de manera conjunta e integral, guiando prácticas sencillas y a la vez poderosas para trabajar en todos los aspectos de la Gerencia de Relaciones y a través del BRM Body of Knowledge (BRMBOK).

A través de estos materiales, la misión del BRMI es la de: “Inspirar, promover y desarrollar excelencia en la Gestión de Relaciones de Negocios alrededor del mundo, guiando a un valor agregado para organizaciones y el cumplimiento profesional de cada individuo miembro de la comunidad BRM”. Con todo ello, se desarrolla una plataforma de conocimiento que permite desarrollar ideas, crear y consolidar conceptos nuevos que aportan a la Gestión de Relaciones de Negocios, y que brindan una fuente dinámica de recursos sumamente útiles en este campo. (BRM Institute, 2015).

2.2.2 Modelo de Gestión de Relaciones

La Norma ISO 9000:2015 en su numeral 2.3 detalla los Principios de Gestión de la Calidad; la norma enumera los 7 principios que podrán ser usados por la alta gerencia para mejorar continuamente su desempeño al implementar un sistema de gestión diseñado para este fin con el involucramiento de las partes interesadas. El último de los 7 principios detalla la importancia de la “Gestión de las Relaciones” con las partes interesadas; la norma indica que la relación beneficiosa, es decir, útil, que genere valor, entre la organización y las partes interesadas contribuirán al éxito común. Esto involucra no solo el hecho de establecer una relación saludable entre las partes, sino que sea mutuamente conveniente para lograr objetivos dentro de la empresa. Entonces se deberá fomentar el desarrollo de esta relación entre empresa y partes interesadas para trabajar en sus fortalezas, debilidades y así mejorar la productividad, rentabilidad y relación con la sociedad. (BRM Institute, 2015).

Para la aplicación del modelo, parte de la información requerida es un detalle de procesos operacionales de las empresas, para lo cual se pueden utilizar varias metodologías como el Value Stream Map (VSM), el cual de acuerdo a Locher (2008), es una serie de todas las acciones requeridas para cumplir con un producto o servicio específico a través de tareas administrativas críticas. Esta herramienta consta de cuatro etapas: Preparación, Estado Actual, Estado Futuro, Planeación e Implementación.

Con el propósito de efectivizar las relaciones, el BRMI ha desarrollado a través de su red de contribuidores profesionales, un modelo para evaluar la madurez de la relación entre el proveedor y el cliente, el mismo es llamado BRMM por sus siglas en inglés (Business Relationship Maturity Model) o Modelo de Madurez de la Relación de un Negocio, el mismo, puede ser usado en cualquier interacción que tengan las partes: Proveedor y Cliente, independientemente de la índole de la transacción, sea ésta un intercambio de bienes o de servicios. El modelo considera 5 niveles en los que se puede clasificar la interacción del proveedor y el cliente, las categorías establecidas describen desde una relación básica en las que únicamente se tiene una relación netamente transaccional, hasta la categoría de “socios estratégicos” en la que las partes poseen altas capacidades de comunicación y logran consolidar estrategias en conjunto. (Ver Anexo 2)

El BRMM es una herramienta poderosa que evalúa el nivel de madurez de la relación y permite tomar decisiones acertadas respecto a problemas estratégicos que se evidencien a raíz de la evaluación de la madurez. A continuación, se detalla brevemente en que consiste cada nivel (ver Figura 5):

- **Nivel 1 Ad Hoc:** El proveedor está orientado para el propósito que sirve, dar un servicio y funcionar como tal, bajo o nulo conocimiento de

procesos y opacado por su nivel de compromiso. El socio comercial no confía en el proveedor.

- **Nivel 2 Toma de pedidos:** El proveedor es responsable de entregar un servicio pero no hay transparencia en costos, el trabajo puede no ser confiable, retrasos en entregas, no entiende la demanda real del cliente.
- **Nivel 3 Proveedor de servicio:** Se mejora en el servicio y desempeño; la mayor parte de las promesas de entrega aun fallan y el valor que se entrega en el negocio para el socio comercial, aun no es muy claro.
- **Nivel 4 Consultor confiable:** Tanto el socio comercial y el proveedor se entienden y existe un sentido de que el Proveedor le soporta al socio comercial y que también se compromete.
- **Nivel 5 Socio Estratégico:** El socio comercial y el proveedor sienten que están en el mismo equipo. Muchas actividades que eran inciertas, ahora son claras y transparentes y tienen un impacto en el negocio. La mejora continua es la norma y se soporta por información de calidad. Se le cataloga al proveedor como ágil, enfocado en la mejora y en el crecimiento.

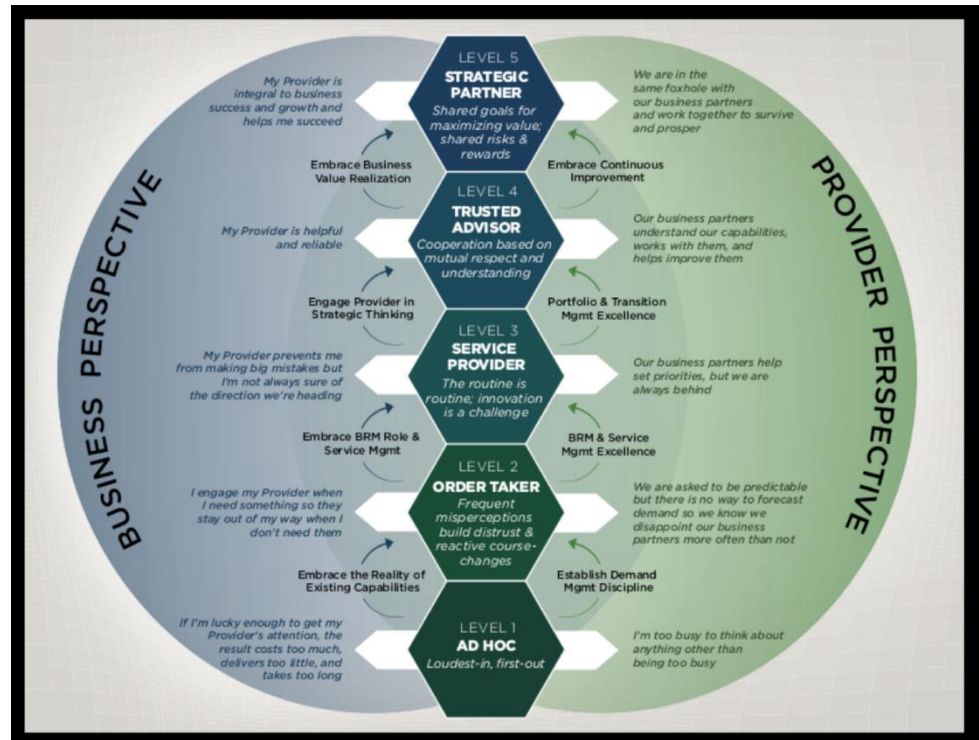


Figura 5: Business Relationship Maturity Model
(BRMI, 2015)

Como se puede observar en la Figura 5, la importancia del modelo BRMM es que contempla tanto la perspectiva del cliente como la del proveedor del servicio, y las características requeridas por ambas partes para que la relación avance de nivel en nivel. Es clave entender que la interacción funciona de manera satisfactoria, solo si se cubren algunos criterios básicos y condiciones de ambos; este es un punto muy importante en el modelo: la perspectiva de ambas partes, pues, al ser una relación que involucra a dos, la idea es que estén en acuerdo y se consideren los niveles con base en ambas perspectivas.

Otro de los beneficios del Modelo de Madurez de la Relación de un Negocio es el vínculo que tiene con la planificación estratégica en la empresa, ya que ayuda a establecer un plan a seguir en la interacción entre un proveedor y el cliente enfocado en mejorar la relación y elevarla a un nivel siempre más alto, con compromisos en común y donde ambas partes son protagonistas; además, se tiene la oportunidad de alcanzar un mayor nivel de desarrollo individual y colectivo en el proceso, si se siguen las pautas que propone el modelo. Para establecer con mayor precisión las diferentes dimensiones que evalúa el mismo, es importante mencionar que el modelo tiene claramente establecidas las características que se deben cubrir en cada nivel y en las cuales se deberían concentrar las partes en desarrollar dependiendo de la relación; a estas dimensiones, el BRMI las ha llamado Disciplinas, y son: Configuración de la demanda, Exploración, Servicio y Cosecha de Valor.

Cada una de las anteriores disciplinas mencionadas se pueden evaluar, dado que se han establecido criterios mínimos de cumplimiento por nivel, mismos que se consideran tanto para el lado del proveedor y del lado del cliente; esto permite que se identifique más claramente el nivel de maduración de la relación, y qué disciplina se debe ajustar para avanzar en los niveles de madurez. A continuación se describen las 4 disciplinas:

- **Configuración de la demanda:** Es la que se encarga de armar la demanda para los servicios del proveedor, capacidades y productos. Esta disciplina está enfocada en la generación de valor a través de los servicios del proveedor para que la demanda sea estimulada.
- **Exploración:** Esta disciplina identifica y racionaliza la demanda, facilita el descubrimiento y la identificación para encontrar el potencial y crear valor.
- **Servicio:** Coordina recursos y maneja las expectativas del socio para poder integrar las estrategias con el socio comercial y el proveedor, esta disciplina ayuda a que se cumpla la estrategia del negocio.
- **Cosecha de valor:** Asegura el éxito de las iniciativas implementadas que nacieron de las disciplinas anteriores: Exploración y Servicio. Ésta disciplina realiza el seguimiento, retroalimentación e impulsa la mejora continua de las iniciativas.

2.2.3 Matriz de Madurez de Relaciones

La Matriz de Madurez de Relaciones se arma primeramente con dos dimensiones, la primera pertenece al lado del Cliente y la segunda parte la del Proveedor. En ambas dimensiones, existen 5 diferentes niveles: Ad Hoc, Toma

de Pedidos, Proveedor de Servicios, Consultor confiable, Socio Estratégico; cada uno de los niveles además se subdivide en las disciplinas: Configuración de Demanda, Exploración, Servicio y Cosecha de Valor. Mirar la Tabla 3 para mayor referencia:

Tabla 3: Matriz del Modelo de Gestión de Relaciones

Nivel/ Disciplina	Cliente				Proveedor			
	<i>Configuración de la Demanda</i>	<i>Exploración</i>	<i>Servicio</i>	<i>Cosecha de Valor</i>	<i>Configuración de la Demanda</i>	<i>Exploración</i>	<i>Servicio</i>	<i>Cosecha de Valor</i>
Socio Estratégico								
Consultor Confiable								
Proveedor de Servicio								
Toma de pedidos								
Ad Hoc								

Extraído de BRMI, 2015

Para cada uno de los cruces de la matriz hay uno o varios criterios que definen el estado del cliente o proveedor y así se define en qué nivel se encuentran al vincularse con estos enunciados.

Los criterios que se utilizan en la matriz permiten identificar claramente cuál es el nivel actual de la relación por parte de cliente y del proveedor. Son preguntas que facilitan entender la relación actual que tienen las partes. Lo valioso del

modelo es que cuenta con un detalle muy extenso de indicaciones a manera de guía que permiten subir de nivel la relación a través de un soporte de artículos, archivos multimedia y libros referenciados para la situación requerida.

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA ZOETIS

3.1.1 Value Stream Map en Zoetis

Zoetis levantó sus procesos a través de la herramienta VSM para conocer sus tiempos de operación en el año 2015. El departamento de Efectividad Organizacional fue el encargado de realizar este levantamiento de información sobre el proceso “End to End” desde el pedido de abastecimiento de producto desde planta hasta la cobranza del pedido entregado al cliente final. La actividad mostró que el proceso en total tomó 2 meses y en las diferentes etapas del proceso se requirieron las interacciones de todas las áreas de soporte, y principalmente de la interacción del equipo comercial.

A continuación se muestra Value Stream Map que resultó del ejercicio que se hizo en Zoetis (ver Figura 6) seguido por los principales procesos que lo componen y su detalle.

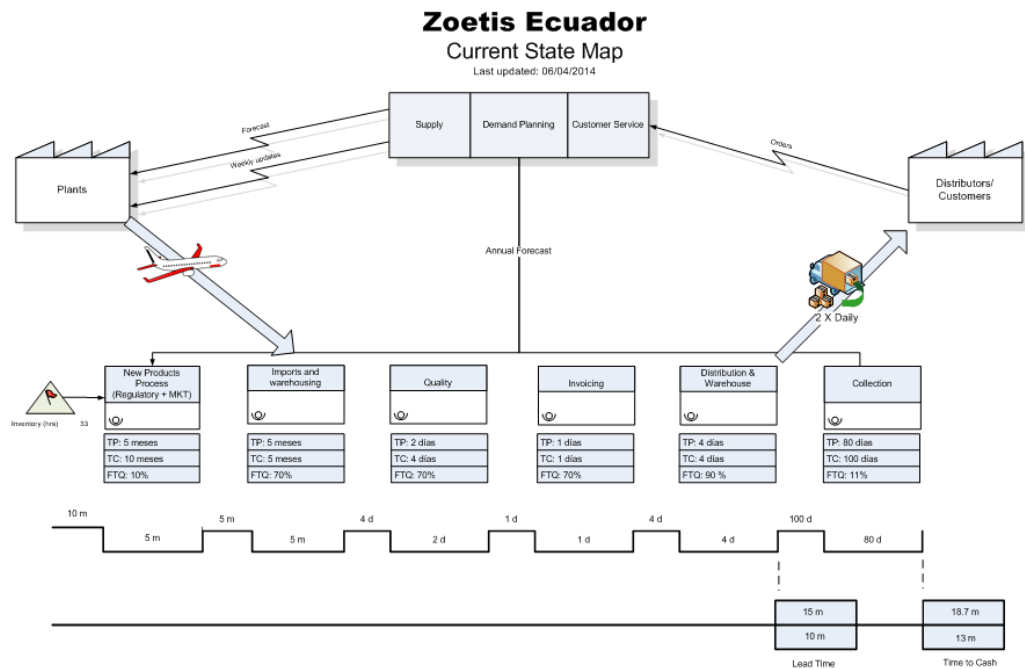


Figura 6: Value Stream Map Zoetisecuador Cía. Ltda.

(Zoetisecuador Cía. Ltda., 2015)

- PROCESO 1: Inserción de nuevo producto. El Departamento Comercial, Marketing y Regulatorio están a cargo de, primeramente realizar estudios de mercado, análisis de factibilidad, análisis de precios, proyecciones de venta y evidentemente las aprobaciones necesarias para considerar a este producto en el presupuesto. Así como realizar el registro del producto frente a la autoridad competente que es Agrocalidad.

- PROCESO 2: Solicitud de producto. Una vez aprobada la comercialización del producto en el país, el Departamento Comercial y Financiero realizan la solicitud de producto a la planta. Se utiliza una proyección basada en la demanda del producto en el país.
- PROCESO 3: Demanda de producto a planta. El Departamento de Logística y Abastecimiento es el encargado de transmitir a la planta la solicitud de fabricación del producto para que posteriormente se manufacture y se envíe al país solicitante.
- PROCESO 4: Importación. El importador, en este caso, Zoetis Ecuador Cia. Ltda., específicamente el Departamento de Logística y Abastecimiento, realiza los trámites de nacionalización y recibe el producto.
- PROCESO 5: Inspección de Calidad. Se envía al producto a la bodega de Zoetis, donde el departamento de Calidad realiza la inspección pertinente del producto para verificar el estado del mismo y aprobar su comercialización.
- PROCESO 6: Revisión de proyección de venta. El Departamento Comercial confirma la cantidad de producto que se comercializará cada

mes y lo informa para que el Departamento de Calidad apruebe la liberación del producto y que esté disponible para facturar.

- PROCESO 7: Comercialización. El Departamento Comercial está a cargo de introducir el producto en el mercado y de cerrar ventas a través de generación de demanda.
- PROCESO 8: Pedido. El cliente realiza el pedido a Zoetis.
- PROCESO 9: Facturación. El Departamento de Servicio al Cliente recibe el pedido por parte del cliente y emite la factura.
- PROCESO 10: Alistamiento y empaque. En bodega, al recibir la factura, se procede a preparar y empacar el producto para enviarlo donde el cliente.
- PROCESO 11: Entrega. Se realiza la entrega de la mercadería al cliente.
- PROCESO 12: Recuperación de cartera. El proceso final es la cobranza al cliente.

Uno de los puntos más críticos que tenía la cadena era la interacción con los clientes en donde participaba el equipo comercial. La interacción del

Departamento Comercial en varias etapas del proceso de comercialización de productos de Zoetis se puede visualizar en la amplitud y alcance de las responsabilidades que tenía esta área.

3.1.2 Indicadores de desempeño en ventas

Como resultado de levantamiento de la información del VSM, se levantaron indicadores en los procesos de: Pedido, Facturación, Alistamiento y Empaque, Entrega del producto. A continuación se presentan los resultados del proceso de facturación:

- Ciclo de Ventas por semana: se mide el peso de las ventas en cada semana del mes ($\text{Venta de la semana} / \text{Venta Total del mes}$); para el año 2015, como se muestra en la Figura 7, el promedio de ventas tiene un pico en la tercera semana del mes seguido por la cuarta o última semana, se entiende que el 69% de la venta se realiza al final del mes, las primeras semanas pesan 31% sumadas, y en la gráfica se muestra como al inicio de mes solo se factura el 5% de la venta total.

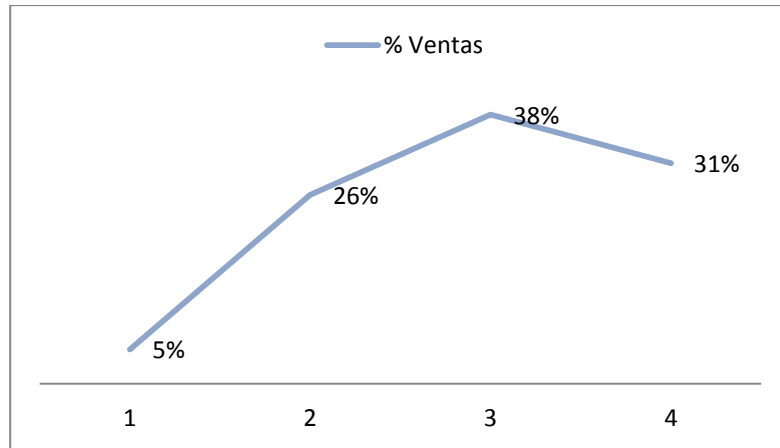


Figura 7: Ciclo de Ventas Anual de Zoetis
(Zoetis, 2015)

- Cantidad de pedidos ingresados: este indicador muestra el peso porcentual de facturas generadas por semana (Número de Facturas generados en la semana / Número de Facturas generados en el mes). Como se evidencia en la Figura 8, las dos primeras semanas se emite el 63% de las facturas del mes, y analizando la información mostrada en la Figura 7, se puede decir que la primera semana se emiten más facturas de menor valor frente a la tercera y cuarta semana que las facturas emitidas son menos en número y con montos facturados más altos.

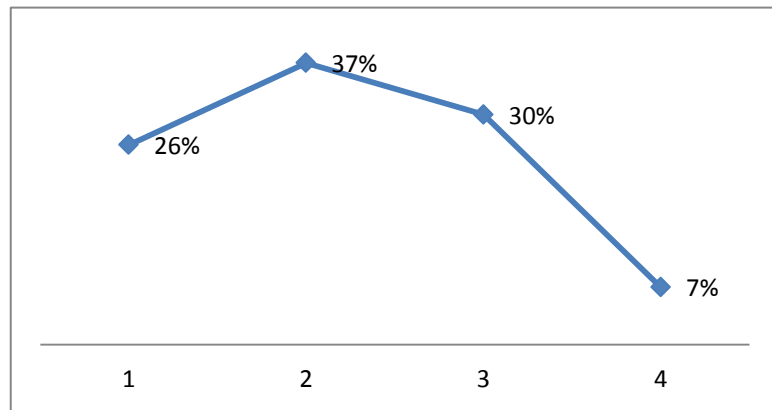


Figura 8: Porcentaje Promedio de Facturas generadas por semana
(Zoetis, 2015)

- Causal de Devoluciones: Mide las razones por las cuales se generaron las notas de crédito emitidas (Razón de Generación de Nota de Crédito / Total de Notas de Crédito); las dos razones de mayor peso son: Error de Facturación con un 36% y Error del Cliente con un 30% según la Figura 9.

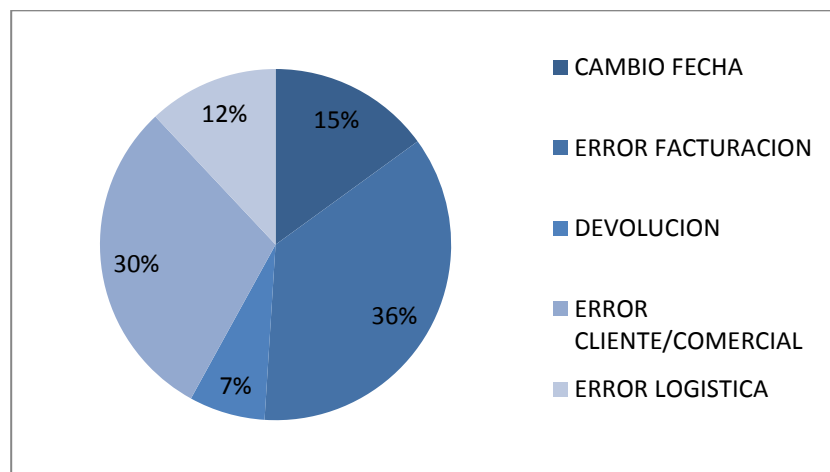


Figura 9: Causal de Notas de Crédito emitidas
(Zoetis, 2015)

Para los indicadores presentados anteriormente se consideró tomar medidas internas y también hacia los clientes para corregir y mejorarlos. En el caso del ciclo de ventas, el objetivo era que exista una neutralidad en los pedidos recibidos para que a lo largo de las semanas se facture del 20% al 25% de las ventas totales pues los picos semanales, o hasta diarios de facturación generaban costos extras para el personal administrativo y logístico. Para el segundo indicador, Número de Facturas generadas, había posibilidades de regular la alta emisión de documentos en las primeras semanas. Finalmente, el tercer indicador, Causal de Notas de Crédito, mostró que las mayores incidencias eran en errores de Facturación, interno de Zoetis y errores del Cliente, y se debía encontrar la causa raíz para corregirlos.

Todos los indicadores generados mostraron que las posibilidades del trabajo interno, así como hacia fuera de la empresa impactarían en la venta, así como en otros procesos relacionados con ella. Los procesos de Generación de Demanda, el servicio post venta, también sustentaban la cadena de valor de Zoetis. El presente proyecto buscó brindar soluciones reales para impulsar las ventas a través de facilitar el trabajo del equipo comercial en la interacción con el cliente en el proceso de manera integral, trabajando por las dos aristas: Zoetis y el Cliente.

3.1.3 Valoración del nivel de cumplimiento del Modelo de Gestión de Relaciones en distribuidores.

Zoetis al establecer como pilar estratégico la “Gerencia de Distribución” para el 2016, decidió que iba a invertir recursos para potenciar esta iniciativa. Entonces Zoetis creó un área específica que tomó el nombre de Gerencia de Distribución, la cual se encargaba de llevar a cabo las acciones relacionadas a implementar este pilar en la organización y de interactuar con el resto de áreas para que, no solo éste, sino todos los pilares estratégicos se ejecuten. El área se conformó con una persona con un perfil administrativo, que conocía a profundidad a la empresa para estructurar este pilar desde cero.

Una vez conformado el departamento de Gerencia de Distribución, lo primero que se planteó fue levantar las expectativas sobre la gestión de distribución de Zoetis, esto se realizó a través de un grupo focal, donde participó el personal de las áreas: Comercial, Servicio al Cliente, Regulatorio; los asistentes compartieron las apreciaciones que tenían respecto al desempeño de los distribuidores en una lluvia de ideas. Las respuestas fueron:

- Tener verdaderos socios estratégicos.
- Gestores de estrategias en conjunto.
- Comunicadores de la realidad de mercado en campo.

- Proactivos para responder a las necesidades de mercado.
- Que propongan soluciones para los retos comerciales.
- Repliquen la estrategia corporativa en el mercado.
- Realicen pedidos sistemáticos.

Partiendo de esta visión empresarial, el Departamento de Gerencia de Distribución se propuso armar un plan a ejecutar con ambas partes: Zoetis y Distribuidores. Para llevarlo a cabo, se requería contar con una base conceptual sólida que le dé forma a las acciones que se llevarían a cabo. Es entonces cuando se consideró usar el Modelo de Gestión de Relaciones y la Matriz de Madurez de Relaciones propuestas por el BRMI.

Con estas herramientas, se podría conocer en qué nivel madurez se encontraba la relación de Zoetis con sus Distribuidores. Sin embargo, como se iba a realizar un acercamiento con ellos, se decidió aprovechar esta oportunidad de acercamiento para realizar un Formato de “Calificación de Distribuidores” que permitió conocer otros aspectos igual de valiosos en sus distribuidores como lo son: Indicadores de Zona, Capacidad de Almacenamiento, Capacidad de Distribución, Nivel de Fuerza de Ventas, Manejo Multimedia, Estructura Empresarial, Años de Experiencia, Gestión de Relaciones, Capacidad Financiera, Proyección de Ventas. Zoetis requería entender qué tipo de

Distribuidores tenía y si podía contar con ellos para crecer sostenidamente en el futuro, pues se evidenciaron problemas similares a los siguientes:

- Distribuidores que no se involucraban en las estrategias de la empresa.
- No compartían información de mercado a cargo.
- No replicaban la estrategia corporativa de Zoetis en el campo.
- No se percibía un compromiso por parte del Distribuidor para cumplir el presupuesto de ventas.
- Pedidos desordenados, demasiado frecuentes y con exigencias.
- Funcionaban netamente como canal logístico para entregar el producto a clientes finales.

El objetivo del Formato de “Calificación de Distribuidores” fue entender la situación actual real de los distribuidores y también realizar una categorización entre ellos basada en el Nivel de Madurez de la relación que tenían. El Formato de “Calificación de Distribuidores” agrupó varios requisitos que Zoetis había definido como importantes corporativamente hablando, características que debieran tener los distribuidores y que se complementen con el modelo de negocio que maneja la empresa (Ver Anexo 3). El Formato de “Calificación de Distribuidores” contiene treinta y ocho preguntas divididas en 10 categorías, que se explican a continuación:

- **Indicadores de Zona:** Para evaluar los porcentajes de cobertura de territorio, penetración en zona y potencial de ventas.
- **Capacidad de Almacenamiento:** Para evaluar las condiciones de almacenamiento del producto seco y refrigerado en la bodega del distribuidor.
- **Capacidad de Distribución:** Para evaluar las condiciones de distribución de los productos secos y refrigerados.
- **Nivel de Fuerza de Ventas:** Para evaluar los conocimientos técnicos y administrativos del personal comercial del Distribuidor.
- **Manejo Multimedia:** Para evaluar el nivel de manejo multimedia que tiene el distribuidor en redes sociales y página web.
- **Estructura Empresarial:** Para evaluar cómo está conformada la estructura organizacional y la evaluación general de los diferentes departamentos.
- **Años de experiencia:** Para evaluar cuantos años tiene la empresa en el mercado.

- **Gestión de Relaciones:** Para analizar el nivel de madurez de la relación con el distribuidor.
- **Capacidad Financiera:** Para evaluar si el distribuidor cumple con parámetros financieros beneficiosos para Zoetis.
- **Proyección de Ventas:** Para conocer el interés de crecimiento de ventas del distribuidor en la relación con Zoetis.

La escala de calificación que se utilizó en el Formato de “Calificación de Distribuidores” fue de 1 al 3, siendo sus criterios de evaluación:

- 1: Bajo lo Requerido.
- 2: En lo Requerido.
- 3: Excede lo Requerido.

Para algunas preguntas específicas, los criterios de evaluación fueron diferentes y se presentan en el Anexo 3. Para proceder con la evaluación a los distribuidores, la empresa involucró a todos los integrantes de diferentes áreas: Comercial, Servicio al Cliente, Finanzas y Marketing para que todos quienes interactúan con el distribuidor puedan dar su calificación y comentarios en cada pregunta.

Cuando se consolidaron las calificaciones del equipo que calificó a los distribuidores, se promediaron las cifras para tener una sola calificación por pregunta, y a continuación, se realizó la multiplicación por el promedio ponderado por categoría. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 4: Resultados de la Calificación de Distribuidores

TEMA	% PONDERADO	ASINVET	FARMAGRO	SELECT ECUADOR	DISNAVE	DISPROVEF	MARCELO CHIRIBOGA	WONG IMPORTS
Zona	10.00%	0.13	0.10	0.10	0.10	0.20	0.13	0.17
Capacidad de Almacenamiento	10.00%	0.14	0.26	0.17	0.10	0.16	0.11	0.12
Capacidad de distribución	10.00%	0.20	0.18	0.23	0.10	0.20	0.13	0.15
Fuerza de ventas	14.70%	0.27	0.36	0.21	0.24	0.27	0.21	0.21
Manejo Multimedia	5.00%	0.05	0.13	0.13	0.05	0.10	0.05	0.05
Estructura Empresarial	8.00%	0.11	0.19	0.15	0.08	0.14	0.08	0.13
Años de experiencia	0.30%	0.04	0.04	0.01	0.02	0.05	0.02	0.01
Gestión de Relaciones	20.00%	0.32	0.29	0.27	0.23	0.33	0.30	0.40
Capacidad Financiera	12.00%	0.24	0.30	0.33	0.12	0.24	0.12	0.27
Proyección de Ventas	10.00%	0.18	0.23	0.18	0.13	0.22	0.13	0.17
PUNTAJE TOTAL		1.68	2.08	1.77	1.17	1.91	1.29	1.67

Extraída de Zoetis, 2016

Al sumar las calificaciones ponderadas por tema, los resultados de la Calificación de Distribuidores podían tomar un rango de valores entre 0 a 3. De acuerdo al criterio de la compañía se estableció la escala que le corresponde a cada valor, como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5: Clasificación de Distribuidores

Rango inferior	Rango superior	Clasificación
0	0.90	Distribuidor no conveniente para Zoetis
0.91	1.50	Distribuidor en riesgo, fijar acciones correctivas inmediatas
1.51	2.00	Distribuidor en análisis, evaluar a detalle fortalezas y puntos de mejora con el Distribuidor
2.01	2.50	Distribuidor Óptimo, encaminar planes en conjunto
2.51	3.00	Distribuidor Idóneo, continuar siendo socios estratégicos.

Extraído de Zoetis, 2016

Al obtener los resultados de la Calificación de Distribuidores, se mostró que: 2 distribuidores, Disnave y Marcelo Chiriboga, estaban en la categoría de Distribuidor en Riesgo, 4 distribuidores, Asinvet, Select del Ecuador, Disprovef y Wong Imports, se encontraban en la categoría de Distribuidor en Análisis y solo uno, Farmagro, entraba en la categoría de Distribuidor Óptimo como se muestra en la Figura 10. Para la empresa, el obtener estos resultados fue importante, se planteó entonces que en pro de cumplir con los objetivos empresariales, se trabaje en mejorar el esquema de distribución planteado para Ecuador, y se puso sobre alerta a la empresa para evaluar realmente si los dos distribuidores con menor calificación serían candidatos idóneos para mantener la distribución de Zoetis.

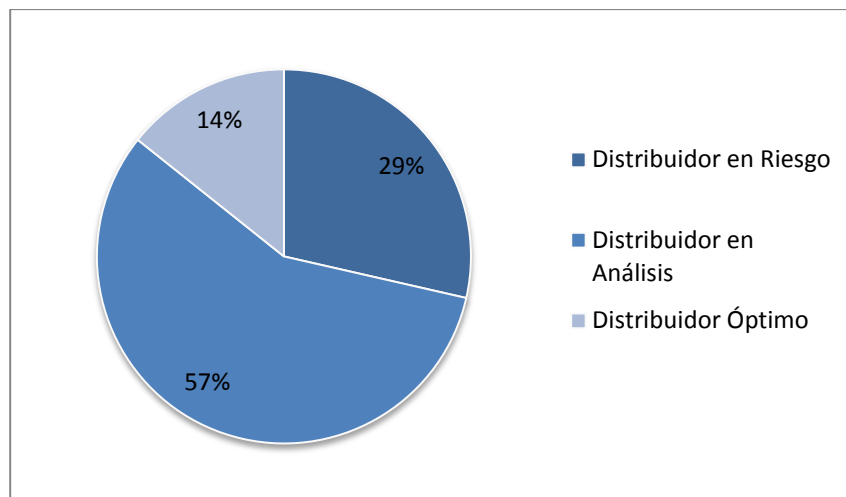


Figura 10: Clasificación de Distribuidores
(Zoetis, 2016)

Los resultados mostraron que con los 4 distribuidores que cayeron en la categoría de análisis se debía realizar un trabajo adicional para potencializarlos, era el grupo con la mayor cantidad de distribuidores y era un indicador del estado real de la distribución en su momento. El hecho de tener únicamente un distribuidor en una categoría más aceptable puso en duda si el modelo de Distribución que mantenía Zoetis contaba con los actores correctos para llevarlo a cabo satisfactoriamente o si se debían hacer ajustes para que el éxito del mismo.

Como se explicó anteriormente, el pilar de “Gerencia de Distribución” se basó en el Modelo de Gestión de Relaciones. Cuando se armó el Formato de

Calificación de Distribuidores, debido a que la alta gerencia estaba interesada en trabajar en este aspecto importante de la calidad con sus clientes, se incluyó un bloque llamado Gestión de Relaciones que correspondía al octavo tema, el cual contenía 6 criterios que medían específicamente el nivel de relación que Zoetis percibía tenían sus distribuidores.

Como la “Matriz de Madurez de Relaciones” propuesta por el BRMI es una matriz compleja y muy amplia, se decidió ajustar los criterios de la matriz inicial con el área de Gerencia de Distribución y elegir únicamente los aplicables a la realidad de la empresa, manteniendo las disciplinas indicadas por el BRMI. De esta manera, se creó la “Matriz de Madurez de Relaciones Zoetis” y se incluyó modificaciones pertinentes para aplicarla (enfocada a la estructura y necesidades planteadas por la empresa). En la Tabla 6 se presentan los criterios planteados y su relación con la disciplina de la matriz:

Tabla 6: Relación de Disciplinas del BRMI y Criterios del Formato de Calificación de Distribuidores

DISCIPLINA	No.	CRITERIO
Configuración de la demanda	C1	Confianza y flujo de información hacia Zoetis
Exploración	C2	Disponibilidad de atención a requerimientos Zoetis
Servicio	C3	Empatía del cliente con Zoetis
Cosecha de valor	C4	Adopción de plan integral corporativo
	C5	Alineamiento con estrategias comerciales Zoetis
	C6	Adopción al programa de gerencia de distribución

Extraído de BRMI y Zoetis, 2016

Como se mostró en la Tabla 6, se asignó un criterio para las primeras 3 disciplinas: “Configuración de la Demanda”, “Exploración” y “Servicio”, y 3 criterios para la disciplina “Cosecha de Valor”. La razón por la cual la empresa decidió asignar más preguntas a ésta última se debió a que ésta disciplina busca asegurar el éxito de las iniciativas implementadas que partían de las disciplinas anteriores, mismas que debieran estar ya cubiertas, entendiendo que los distribuidores no son nuevos y la relación que debieran tener no estaba en los niveles más bajos de madurez. La disciplina “Cosecha de Valor” realizaba además el seguimiento, retroalimentación e impulsaba la mejora continua de las iniciativas.

En la “Matriz de Madurez de Relaciones Zoetis” que se muestra en la Tabla 7 se presentan dos ejes: en uno de ellos considera los 6 criterios relacionados a las disciplinas, los cuales se cruzan con los Niveles de Madurez, que se constituyen el segundo eje.

Dependiendo de la respuesta que se obtiene en la Calificación de Distribuidores, se las colocará en la casilla correspondiente para conocer el Nivel de Madurez de Relación en la escala pertinente. Los resultados de cada criterio no se promedian entre sí y son independientes, lo que permite que en la matriz existan diferentes niveles de madurez para cada disciplina.

Tabla 7: Matriz Madurez de Relaciones Zoetis

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD	C1-CD-N1	C1-CD-N2	C1-CD-N3	C1-CD-N4	C1-CD-N5
C2	EX	C2-EX-N1	C2-EX-N2	C2-EX-N3	C2-EX-N4	C2-EX-N5
C3	SER	C3-SER-N1	C3-SER-N2	C3-SER-N3	C3-SER-N4	C3-SER-N5
C4	CV	C4-CV-N1	C4-CV-N2	C4-CV-N3	C4-CV-N4	C4-CV-N5
C5	CV	C5-CV-N1	C5-CV-N2	C5-CV-N3	C5-CV-N4	C5-CV-N5
C6	CV	C6-CV-N1	C6-CV-N2	C6-CV-N3	C6-CV-N4	C6-CV-N5
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
CALIFICACIÓN						

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

Los resultados de la Calificación de Distribuidores se analizaron con el equipo comercial para realizar un diagnóstico de la situación de cada distribuidor. Se utilizó la siguiente escala de calificación: 1-, 1+, 2, 3-, 3+, como se puede ver en la Tabla 8:

Tabla 8: Clasificación de Escala de Calificaciones

Calificación	1-	1+	2	3-	3+
Criterio	Menos posibilidad de ocurrencia	Realizable y alcanzable		Menos posibilidad de ocurrencia	Realizable y alcanzable

Extraído de Zoetis, 2016

Para asignar las notas del 1 al 3, como se muestra en la Tabla 8 que antecede, se tienen dos sub variables: “menos –” cuando el criterio es más bajo o tiene menos probabilidades de que se cumpla, y “más +” cuando por el contrario, es un criterio más realizable y alcanzable. Debido a que la Matriz de Madurez de Relaciones Zoetis se planteó con 5 niveles de maduración en base al modelo inicial, se debió hacer este ajuste en la calificación para igual tener 5 calificaciones válidas: 1-, 1+, 2, 3-, 3+. Por ejemplo, dependiendo de las características descritas en el modelo inicial, si a un distribuidor se le calificó con 1, podría ubicarse en el nivel 1- o 1+ de acuerdo al criterio que más se ajuste por el nivel de madurez que presenten. Las calificaciones se asignaron con el equipo comercial que interactuaba con el distribuidor.

En la Tabla 9 se presentan los resultados que reflejan el estado de los distribuidores de Zoetis. Ninguno de los Distribuidores se ubicó en el Nivel 5 de los criterios revisados. Respecto a la Disciplina “Cosecha de Valor”, la mayoría de las respuestas ubican a los distribuidores en el Nivel 2 de Madurez de Relación. Considerando los resultados generados, para lograr la meta corporativa de contar con Socios Estratégicos se requieren escalar varios niveles para ubicar a los distribuidores en un nivel superior 4 o 5. La matriz con los resultados se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9: Calificaciones de Distribuidores en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones Primera Medición 2016

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD	Disnave	Select Ecuador	Asinvet Marcelo Chiriboga Disprovef Farmagro Wong Imports		
C2	EX		Farmagro	Asinvet Marcelo Chiriboga Disnave Select Ecuador	Disprovef Wong Imports	
C3	SER		Disnave Disprovef	Select Ecuador Wong Imports Marcelo Chiriboga	Asinvet Farmagro	
C4	CV	Farmagro Disnave Select Ecuador	Asinvet Wong Imports Marcelo Chiriboga Disprovef			
C5	CV	Disnave	Asinvet Marcelo Chiriboga Select Ecuador Farmagro	Disprovef Wong Imports		
C6	CV	Select Ecuador Disnave	Asinvet Marcelo Chiriboga Disprovef Farmagro	Wong Imports		
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
		CALIFICACIÓN				

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

3.2 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES BASADO EN BRMI

3.2.1 Desarrollo del Modelo de Gestión de Relaciones

3.2.1.1 Tipos de Negocio por Distribuidor

Para entender los resultados y las acciones que se propusieron, es clave conocer más de la dinámica de cada unidad de negocio:

- La distribución de Animales de Compañía está dirigida principalmente a un mercado netamente atomizado, la característica de esta distribución es que se debe realizar un trabajo con las tiendas veterinarias, pet shops, y consultorios veterinarios para pequeñas especies para poder realizar la venta, la frecuencia de pedidos es diaria, se comercializan productos secos y refrigerados.
- La distribución de Aves es distinta completamente pues existen dos tipos de ventas, las de aditivos de alimento que se dirigen a los molinos y las vacunas que se enfocan en las incubadoras, las ventas se hacen con menor frecuencia pero las visitas al cliente son quincenales.

- La distribución de Cerdos se concentra en atender granjas donde se aplica el producto a cerdas madres y lechones, la frecuencia de compra puede ser quincenal o mensual, las visitas a clientes también son mensuales.
- La distribución de Ganadería, se divide en dos grupos de clientes principales: los dueños de haciendas y el negocio fragmentado de farmacias veterinarias, las entregas son una mezcla entre estos dos tipos de clientes.

Con este antecedente, se enfocaron las acciones propuestas de acercamiento acorde al tipo de negocio de los distribuidores.

3.2.1.2 Acciones para Personal Interno

Con base en los resultados mostrados en la Tabla 9, se fijaron las acciones concretas para elevar el nivel de madurez de los distribuidores, estableciendo acciones puntuales por cada uno de ellos y considerando su línea de negocios específica. Se definió también un método unificado para trabajar sistemáticamente con los distribuidores y monitorear sus avances.

El método que se planteó corresponde a los puntos mencionados en la Tabla 10 mostrada a continuación:

Tabla 10: Método de Reuniones de Gerencia de Distribución

No.	DESCRIPCIÓN
1	Establecer un cronograma de reuniones con los distribuidores.
2	Establecer una plantilla de presentación y el esqueleto de lo que se compartirá en cada presentación. (Ver Anexo 4)
3	Fijar una agenda estandarizada para cada reunión. (Ver Anexo 5)
4	Realizar un diagrama de Minuta para compartirla con el equipo en cada reunión. (Ver Anexo 6)

Extraída de Zoetis, 2016

Previamente al trabajo con los distribuidores y de acuerdo a la Matriz de Madurez de Relaciones Zoetis (Tabla 7), se estableció un plan de acción interno para los empleados del departamento comercial de Zoetis pues se deberían acoplar al nivel de madurez que solicitaba la empresa como aceptable (relaciones de Niveles 4 o 5).

Se inició un plan para trabajar en los lineamientos clave que asegurarían que los miembros de Zoetis elevarán su nivel y el de la compañía para convertirse en Clientes Nivel 5 (Socios estratégicos). Las características que se trabajaron internamente siguiendo al modelo del BRMI fueron:

- Establecer principios básicos de administración de servicios.
- Socializar la iniciativa de Gerencia de Distribución.
- Fortalecer el sentido de trabajo en equipo en la organización.
- Implementar el proceso de manejo de portafolio (especializado).
- Implementar el manejo de estrategias con nuestro distribuidor.

3.2.1.3 Acciones para Distribuidores

En el mes de abril del año 2016 se iniciaron las reuniones planificadas con cada Distribuidor, las mismas contaron con la participación de los Gerentes de Línea, los Coordinadores Comerciales y la Gerencia de Distribución, por el lado del proveedor Zoetis, y por el lado del cliente, se contó con la presencia de la alta gerencia del distribuidor y su equipo de fuerza de ventas. Las reuniones con distribuidores continuaron a lo largo del año 2016, para el establecimiento de objetivos, orientación al equipo participante y planteamiento y seguimiento de acciones propuestas para cumplir las metas de venta establecidas (ver ejemplo en Anexo 6). A continuación se muestran los planes de acción que se establecieron para cada distribuidor:

A. ASINVET

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 12 años
- Número de empleados: 8 empleados
- Facturación anual: 1.4 millones
- Línea de negocio: Ganadería
- Territorio: Farmacias Sierra Ecuador

II. Niveles de madurez:

Obtuvo la categoría de “Distribuidor en análisis”, en los resultados de la Calificación de Distribuidores, los temas con menor puntaje fueron: Manejo Multimedia, Estructura Empresarial, y Zona. Respecto a las reuniones de Gerencia de Distribución, se cumplieron 2 de las 4 reuniones establecidas con Asinvet, en las cuales, se compartió los objetivos fijados para esta distribución. La presencia de los asistentes fue total en ambas reuniones, tanto el equipo comercial y Gerentes del distribuidor como el de Zoetis, más el representante de Gerencia de Distribución asistieron, ésta última interacción pretendía brindar mayor valor a las

reuniones. A continuación se presentan los Niveles de Madurez del distribuidor Asinvet en la Tabla 11:

Tabla 11: Calificaciones de Asinvet en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD			Asinvet		
C2	EX			Asinvet		
C3	SER				Asinvet	
C4	CV		Asinvet			
C5	CV		Asinvet			
C6	CV		Asinvet			
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
		CALIFICACIÓN				

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

De acuerdo a la Tabla 11, los criterios 1 y 2 están en el nivel 3, Proveedor de servicios, el criterio 3 tiene el nivel superior de todos situándose en el nivel 4, Consultor confiable, y los últimos tres criterios relacionados a la disciplina Cosecha de Valor están en un nivel no deseable para el cliente pues el nivel 2, Toma de Pedidos, indica que las interacciones que tiene el distribuidor con Zoetis se limitan a la transacción de productos o servicios.

III. Planes de acción:

Para trabajar con Asinvet se propusieron varios planes de acciones vinculados a los criterios analizados, en la Tabla 12 se detallan a mayor detalle:

Tabla 12: Planes de acción para Asinvet

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1:	Configuración de la Demanda	Introducir el modelo de Gerencia de Distribución, hacer hincapié en que sea el nexo administrativo entre Asinvet y Zoetis, abriendo un espacio para canalizar las dudas, inquietudes, reclamos y sugerencias de mejora.
C2:	Exploración	Poner a disposición del distribuidor al equipo comercial y de soporte que tuviera la obligación de asesorar al distribuidor. Brindar el apoyo que éste requiera para completar acciones en conjunto, esperando que el Distribuidor muestre reciprocidad y responda positivamente en este aspecto.
C3:	Servicio	Incrementar la frecuencia de visitas del equipo de Zoetis a Asinvet.
C4:	Cosecha de Valor	Compartir el plan integral corporativo, comunicar las expectativas al distribuidor y abrir un espacio de diálogo para receptar sus expectativas respecto a este plan corporativo.
C5:	Cosecha de Valor	Compartir las estrategias comerciales a través de las reuniones de Gerencia de Distribución, presentar información útil para la toma de decisiones.
C6:	Cosecha de Valor	Continuar con las reuniones de Gerencia de Distribución para darle seguimiento y continuidad a las estrategias planteadas en conjunto.

Extraído de Zoetis, 2016

B. DISNAVE

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 7 años
- Número de empleados: 8 empleados
- Facturación anual: 1.4 millones
- Línea de negocio: Animales de Compañía
- Territorio: Sierra del Ecuador

II. Niveles de Madurez:

A continuación se presentan los Niveles de Madurez del distribuidor Disnave en la Tabla 13:

Tabla 13: Calificaciones de Disnave en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD	Disnave		Disnave		
C2	EX		Disnave			
C3	SER					
C4	CV	Disnave				
C5	CV	Disnave				
C6	CV	Disnave				
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
		CALIFICACIÓN				

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

III. Planes de acción:

Debido a la calificación que se obtuvo con este distribuidor, las acciones se enfocaron de manera distinta pues la empresa decidió que los acercamientos serían evaluaciones de su desempeño en campo, en la Tabla 14:

Tabla 14: Planes de acción para Disnave

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1:	Configuración de la Demanda	Generar más espacios de trabajo en conjunto que propendan más confianza con el equipo de trabajo
C2:	Exploración	Abrir más espacios con la alta gerencia de Disnave para que se compartan los objetivos corporativas y de Gerencia de Distribución y poder escuchar al cliente respecto a sus inquietudes, o percepción del mercado.
C3:	Servicio	Cambio de ejecutivo comercial para Disnave y mayor acompañamiento del Gerente de Línea y Gerente de Distribución.
C4:	Cosecha de Valor	Revisar periódicamente la estrategia de negocio con indicadores de gestión por cumplimiento.
C5:	Cosecha de Valor	Dar a Disnave mayor visibilidad de los costos, procesos y manejo de Zoetis antes de introducirlo o comprometerlo con las estrategias corporativas.
C6:	Cosecha de Valor	Poner a disposición de Disnave el recurso encargado en Gerencia de Distribución para que se acerquen en caso de cualquier duda, inquietud o queja y que perciba mayor atención sin estar continuamente atrás de Zoetis.

Extraído de Zoetis, 2016

C. FARMAGRO

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 12 años
- Número de empleados: 30 empleados
- Facturación anual: 4.5 millones
- Línea de negocio: Ganadería
- Territorio: Farmacias a nivel nacional

II. Niveles de Madurez:

Niveles de Madurez de Farmagro presentados en la Tabla 15

Tabla 15: Calificaciones de Farmagro en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD			Farmagro		
C2	EX		Farmagro			
C3	SER				Farmagro	
C4	CV	Farmagro				
C5	CV		Farmagro			
C6	CV		Farmagro			
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
		CALIFICACIÓN				

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

III. Planes de acción:

Para trabajar en post de mejorar los niveles de Farmagro en la Matriz de Madurez de Relaciones de Zoetis, se propusieron las acciones detalladas en la Tabla

Tabla 16: Planes de acción para Farmagro

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1:	Configuración de la Demanda	Compartir los lineamientos corporativos y las necesidades de Zoetis para que el Distribuidor pueda adoptar nuestros procesos y estrechamente identificar oportunidades de valor comercial.
C2:	Exploración	Ayudar a entender mejor el negocio al cliente, compartir más del conocimiento que tiene Zoetis y brindar este valor agregado.
C3:	Servicio	Definir en conjunto las métricas que analizarán el desarrollo de la gestión de ventas.
C4:	Cosecha de Valor	Compartir mayor visibilidad de los costos, procesos y manejo de Zoetis antes de introducirlo al plan integral corporativo.
C5:	Cosecha de Valor	Mostrar apertura respecto a negociar nuestros precios de venta, costo y margen de ganancia respecto a las estrategias comerciales.
C6:	Cosecha de Valor	Continuar con las reuniones de Gerencia de Distribución en el plazo establecido.

Extraído de Zoetis, 2016

D. DISPROVEF

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 15 años
- Número de empleados: 30 empleados
- Facturación anual: 5 millones
- Línea de negocio: Animales de Compañía
- Territorio: Costa del Ecuador

II. Niveles de madurez:

A continuación, los Niveles de Madurez en la Tabla 17:

Tabla 17: Calificaciones de Disprovef en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD			Disprovef		
C2	EX				Disprovef	
C3	SER		Disprovef			
C4	CV		Disprovef			
C5	CV			Disprovef		
C6	CV		Disprovef			
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
CALIFICACIÓN						

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

III. Planes de acción:

Las acciones que se tomaron con Disprovef, se presentan en la Tabla 18 que propone las mejoras respecto a los criterios propuestos.

Tabla 18: Planes de acción para Asinvet

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1:	Configuración de la Demanda	Acercamiento al Distribuidor para crear oportunidades que agreguen valor en conjunto.
C2:	Exploración	Trabajar con la alta gerencia para racionalizar la demanda de Disprovef y definir procesos de extremo a extremo involucrando al cliente.
C3:	Servicio	Suplir las necesidades de nuestro cliente, enfocado en mantener limpios los procesos.
C4:	Cosecha de Valor	Sincerar la información de costos, precios y margen de ganancia con el Distribuidor para que pueda sacar mejor provecho de las oportunidades / modelo de negocio que brinda Zoetis.
C5:	Cosecha de Valor	Retribuir la inversión que realiza el distribuidor en el negocio que mantiene con Zoetis, como parte de la estrategia corporativa.
C6:	Cosecha de Valor	Destinar parte del tiempo del recurso de Gerencia de Distribución para la obtención de metas necesarias para el distribuidor como mejora de procesos.

Extraído de Zoetis, 2016

E. SELECT ECUADOR

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 2 años
- Número de empleados: 15 empleados
- Facturación anual: 3.7 millones
- Línea de negocio: Ganadería
- Territorio: Ganaderos Sierra Ecuador

II. Niveles de madurez:

A continuación se presentan los Niveles de Madurez del distribuidor Select Ecuador en la Tabla 19.

Tabla 19: Calificaciones de Select en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD		Select Ecuador			
C2	EX			Select Ecuador		
C3	SER			Select Ecuador		
C4	CV	Select Ecuador				
C5	CV		Select Ecuador			
C6	CV	Select Ecuador				
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
		CALIFICACIÓN				

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

III. Planes de acción:

En la Tabla 20 se presentan los planes de acción para Select Ecuador.

Tabla 20: Planes de acción para Select Ecuador

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1:	Configuración de la Demanda	Compartir con el distribuidor los costos de la operación en la relación con Select Ecuador y otros valores de inversión en diferentes rubros de Zoetis para el negocio.
C2:	Exploración	Trabajar conjuntamente con la alta gerencia para mantener un continuo equilibrio en las necesidades de la empresa versus las ventas.
C3:	Servicio	Conocer más el pensamiento corporativo de Select Ecuador para trabajar en conjunto en definición, implementación y desarrollo de proyectos.
C4:	Cosecha de Valor	Brindar beneficios tangibles para Select Ecuador y manejar costos favorables para el distribuidor.
C5:	Cosecha de Valor	Trabajar en análisis de costo / beneficio de iniciativas realizadas en conjunto para generar más valor a las estrategias corporativas.
C6:	Cosecha de Valor	Entregar valor agregado para Select Ecuador en las reuniones de Gerencia de Distribución mediante apertura de canales de comunicación efectivos.

Extraído de Zoetis, 2016

F. MARCELO CHIRIBOGA

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 5 años
- Número de empleados: 3 empleados
- Facturación anual: 500 mil
- Línea de negocio: Cerdos
- Territorio: Sierra del Ecuador

II. Niveles de Maduración:

A continuación se presentan los Niveles de Madurez del distribuidor Marcelo Chiriboga en la Tabla 21.

Tabla 21: Calificaciones de Marcelo Chiriboga en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD			Marcelo Chiriboga		
C2	EX			Marcelo Chiriboga		
C3	SER			Marcelo Chiriboga		
C4	CV		Marcelo Chiriboga			
C5	CV		Marcelo Chiriboga			
C6	CV		Marcelo Chiriboga			
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
CALIFICACIÓN						

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraída de Zoetis, 2016

III. Planes de acción:

Tabla 22: Planes de acción para Marcelo Chiriboga

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1	Configuración de la Demanda	Continuar siendo el soporte técnico y de consultoría especializada que percibe el distribuidor de Zoetis.
C2:	Exploración	Trabajar conjuntamente con la alta gerencia para mantener un continuo equilibrio en las necesidades de la empresa versus las ventas.
C3:	Servicio	Conseguir información de ventas del mercado por parte del distribuidor para poder trabajar en estrategias en conjunto.
C4:	Cosecha de Valor	Aclarar cualquier duda respecto al manejo de costos, precios y márgenes de ganancia para que el Distribuidor entienda de mejor manera el plan integral corporativo y la necesidad de implementar los lineamientos base de Zoetis en su operación.
C5:	Cosecha de Valor	Trabajar en análisis de costo / beneficio de iniciativas realizadas en conjunto para generar más valor a las estrategias corporativas.
C6:	Cosecha de Valor	Continuar con las reuniones de Gerencia de Distribución en el plazo establecido.

Extraído de Zoetis, 2016

G. WONG IMPORTS

I. Antecedentes:

- Tiempo en el mercado: 2 años
- Número de empleados: 7 empleados
- Facturación anual: 4 millones
- Línea de negocio: Aves
- Territorio: A nivel nacional

II. Niveles de madurez:

Tabla 23: Calificaciones de Wong Imports en la Matriz
Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD			Wong Imports		
C2	EX				Wong Imports	
C3	SER			Wong Imports		
C4	CV		Wong Imports			
C5	CV			Wong Imports		
C6	CV			Wong Imports		
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
CALIFICACIÓN						

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraída de Zoetis, 2016

III. Planes de acción:

A continuación (Tabla 24) se adjuntan los planes de acción propuestos para Wong Imports.

Tabla 24: Planes de acción para Wong Imports

Criterio	Disciplina	Plan de acción
C1:	Configuración de la Demanda	Trabajar estrechamente con el distribuidor para identificar oportunidades de creación de valor empresarial en conjunto.
C2:	Exploración	Continuar siendo parte integral del negocio del distribuidor para que continúe brindando la apertura y disposición a requerimientos de Zoetis.
C3:	Servicio	Entregar servicios de manera impecable para reforzar la buena relación con el distribuidor.
C4:	Cosecha de Valor	Comunicar el plan integral corporativo de Zoetis al distribuidor para generar iniciativas que generen valor.
C5:	Cosecha de Valor	Discutir las estrategias comerciales con el distribuidor para que sean parte activa del proceso de creación de las mismas y tengan parte importante en la ejecución de ellas.
C6:	Cosecha de Valor	A través de las reuniones de Gerencia de Distribución, convertir a Zoetis en copartícipes de las iniciativas del distribuidor.

Extraído de Zoetis, 2016

Una vez definidos los objetivos por distribuidor, y a nivel de Gestión de Relaciones, la empresa esperaba que éste sea el driver que prepare el terreno en la interacción con la distribución para poder conseguir una mejora en los otros aspectos del Formato de Calificación de Distribuidores en el que se mostraban bajas calificaciones, y que se propenda a un espacio más óptimo para discutir respecto al resto de puntos que se deberían revisar en la gestión de cada distribuidor.

3.2.2 Implementación del Modelo de Gestión de Relaciones e Identificación de propuestas de valor

Considerando que se definieron los planes de acción con cada distribuidor, a continuación se describen cómo se realizó el seguimiento de las acciones de implementación propuestas.

A lo largo del año 2016, se procedió con la ejecución y desarrollo de los objetivos propuestos para cada distribuidor, mismos que estaban basados en la Matriz de Madurez de Relaciones, a continuación se detallan las acciones que se llevaron a cabo.

Las reuniones con los distribuidores empezaron en el mes de Abril con algunos, sin embargo, oficialmente se fijaron fechas para empezar en el mes de Junio, se estableció un cronograma que consideraba reuniones cada 45 días con los distribuidores. Las primeras reuniones a inicio de trimestre, tenían como objetivo revisar los objetivos estratégicos trimestrales de Zoetis para que en conjunto se construyan las tácticas del equipo comercial para cumplir con los objetivos. Las siguientes reuniones se realizaron a los 45 días de la presentación de objetivos y tuvieron como meta el hacer seguimiento de la gestión y encaminar acciones en caso de requerirlo.

La duración de las reuniones fluctuó entre 2 y 4 horas, en las cuales se propuso que participe la mayor cantidad de participantes del equipo comercial de ambas partes, tanto proveedor como cliente, esto involucraba a las gerencias de ambas empresas y al equipo de fuerza de ventas que es más familiar con la realidad de los clientes en el campo. El cronograma fijado para los distribuidores lucía así (ver Tabla 25):

Tabla 25: Cronograma de reuniones de GD fijado con los distribuidores

País	Distribuidor	Línea	RE IIIQ 2016	RS IIIQ 2016	RE IVQ 2016	RS IVQ 2016
Ecuador	Asinvet	Ganadería	14-Jun	12-Jul	30-Aug	11-Oct
Ecuador	Disnave	Mascotas	7-Jun	12-Jul	2-Sep	12-Oct
Ecuador	Disprovef	Mascotas	13-Jun	13-Jul	29-Aug	12-Oct
Ecuador	Farmagro	Ganadería	13-Jun	11-Jul	29-Aug	10-Oct
Ecuador	Marcelo Chiriboga	Cerdos	6-Jun	11-Jul	1-Sep	10-Oct
Ecuador	Select	Ganadería	15-Jun	13-Jul	30-Aug	11-Oct
Ecuador	Wong Imports	Aves	6-Jun	11-Jul	1-Sep	10-Oct

Leyenda	
	RE = Reunión Estratégica
	RS = Reunión de Seguimiento

Extraído de Zoetis, 2016

En todas las reuniones se tomó la asistencia de los participantes, también se tomó nota de los puntos tratados en la reunión, y de las acciones que se desprendían de la misma. Después de cada reunión se envió con todos los asistentes la minuta respectiva que contenía toda la información mencionada anteriormente para el seguimiento de las acciones.

A. ASINVET

En la Tabla 26 se indica la implementación realizada para cada plan de acción propuesto en cada criterio:

Tabla 26: Detalle de Implementación de Asinvet

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1:	Configuración de la Demanda	Introducir el modelo de Gerencia de Distribución, nexo administrativo entre Asinvet y Zoetis, abriendo un espacio para canalizar las dudas, inquietudes, reclamos y sugerencias de mejora.	Presentación del Modelo de Gerencia de Distribución en una reunión con Asinvet en el mes de Septiembre. Contar con un nuevo soporte de Zoetis sirvió para canalizar inquietudes del cliente. Resolución de temas pendientes como la regularización del contrato de distribución.
C2:	Exploración	Asesorar al distribuidor para consolidar al equipo. Brindar el apoyo que éste requiera para completar acciones en conjunto, esperando que el Distribuidor muestre reciprocidad y responda positivamente en este aspecto.	En la reunión de Gerencia de Distribución realizada en Septiembre se reforzó el soporte del equipo comercial en total 3 Coordinadores de Negocio. Adicionalmente se puso a consideración el recurso de Gerencia de Distribución y la Gerencia de la Unidad de Ganadería. Se fijaron acciones para trabajar en conjunto, ver en la Tabla 27 los compromisos que se adquirieron en la segunda reunión con el distribuidor.
C3:	Servicio	Incrementar la frecuencia de visitas del equipo de Zoetis a Asinvet.	En la reunión del mes de Septiembre se acordó que los miembros del equipo de Zoetis realizarían más visitas al distribuidor para realizar capacitaciones en productos especializados y dar respuesta a dudas del mercado trasladadas por el equipo comercial del distribuidor, este objetivo se cumplió al 100% aumentando las interacciones entre miembros de ambos equipos.
C4:	Cosecha de Valor	Compartir el plan integral corporativo, comunicar las expectativas al distribuidor y abrir un espacio de diálogo para receptor sus expectativas respecto a este plan corporativo.	Los lineamientos corporativos se compartieron en la reunión realizada en el mes de Septiembre, en donde se hizo hincapié en la importancia de cuidar el manejo del almacenamiento de los productos Zoetis.
C5:	Cosecha de Valor	Compartir las estrategias comerciales a través de las reuniones de Gerencia de Distribución, presentar información útil para la toma de decisiones.	Las estrategias comerciales se compartieron en la reunión del mes de Septiembre, la presentación incluyó el organigrama vigente de la Zoetis, los resultados de la venta de los productos Zoetis a Asinvet, índices de crecimiento y cumplimiento de dichos productos y las estrategias para avanzar con la venta.
C6:	Cosecha de Valor	Continuar con las reuniones de Gerencia de Distribución para darle seguimiento y continuidad a las estrategias planteadas en conjunto.	Este objetivo se cumplió al realizar la reunión de seguimiento en el mes de Octubre. De la misma manera en el año 2017, se ha realizado una reunión en lo que va del año y la apertura del equipo del cliente ha permitido revisar importantes temas en cada reunión.

Extraído de Zoetis, 2016

Tabla 27: Planes de acción reunión Asinvet Mayo 2016

Planes de Accion y Pendientes						
Organización: Asinvet		Fecha	5/9/2016	Fecha de Proxim		
No.	Tema	Objetivo/Actividad	Prioridad	Responsable	Avance	Fecha de inicio
	Capacitación	Finiquitar detalles Charla Santo Domingo con Roberto Hube	Media	Erika Avellán	0%	9/8/2016
	Mercado	Revisión del listado de clientes totales (Atendidos Zoetis y Asinvet)	Alta	Erika Avellán / Equipo comercial Asinvet	0%	9/8/2016
	Mercado	Programación de charlas en asociaciones norte de Esmeraldas, Macas, Oriente Norte para venta de modelo de distribución	Media	Jorge Ontaneda / Elias Macay / Hemrry Gaibor	0%	9/8/2016
	Publicidad / Mercadeo	Pautar en radio "Festival" para la zona de Santo Domingo y "Radio Viva" para la zona de Quevedo. Ultrachoice, Cattlemaster, Dectomax, Emicina	Alta	Elias Macay / Jorge Ontaneda	0%	9/8/2016
	Publicidad / Mercadeo	Realizar material promocional de Matabicheras (La pintura no mata gusanos, Matabicheras si)	Alta	Hemrry Gaibor / Carolina Ayala	0%	9/8/2016
	Estrategia Comercial	Entrega del listado de clientes lecheros por parte de Select para entregársela a Asinvet (Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas)	Alta	Hemrry Gaibor / Dario Vera	0%	9/8/2016
	Capacitación	Capacitaciones de Synovex, CIDR y Bopriva los lunes	Media	Christian Flores / Hemrry Gaibor	0%	9/8/2016

Extraído de Zoetis, 2016

Parte del objetivo también era que el equipo de Asinvet se involucre más en las acciones, y como se puede observar en la Tabla 27, en la columna de “Responsable” la alta gerencia del distribuidor (Darío Vera) participó activamente en las acciones propuestas. Adicionalmente y como se muestra en la Figura 11 la repercusión de las acciones a partir del mes de Abril generaron, en el segundo semestre, un incremento en las ventas sostenido en aumentos cada mes, como se observa a partir del 2016/007 las ventas son 53 mil dólares,

el mes siguiente, 66 mil, luego 63 mil hasta terminar el año con 103 mil dólares.

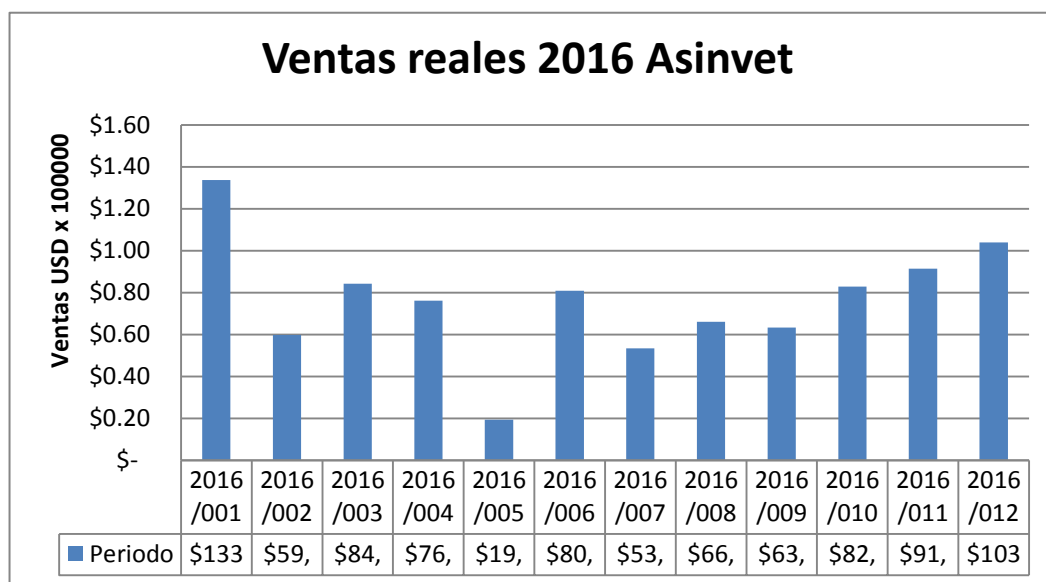


Figura 11: Ventas Reales Asinvet año 2016

(Zoetis, 2016)

B. DISNAVE

Es importante tener en cuenta que Disnave obtuvo, en la Calificación de Distribuidores de Zoetis al inicio de año, la categoría de “Distribuidor en Riesgo”, los puntajes más bajos provenían de calificaciones en Manejo Multimedia, Estructura Empresarial, Manejo de Zona, Capacidad de Almacenamiento y Capacidad de Distribución. Los objetivos que se propusieron estaban enfocados al 100% en mejorar la situación con el distribuidor, con este cliente se realizaron 3 reuniones.

En la Figura 12 se indica uno de los cuadros mostrados en la presentación con el distribuidor en la primera reunión de Gerencia de Distribución, en el cual se analizan las ventas, y el decrecimiento del 43% que tienen en desde el segundo trimestre comparado al primero. Y un cuarto trimestre que pesa el 20% en relación al primero.

Ésta última figura referenciada corresponde puntualmente a responder la acción propuesta en el Criterio 4 del plan de implementación, descrito en su totalidad en la Tabla 28 que contiene el detalle de la implementación y seguimiento de los planes de acción con Disnave.

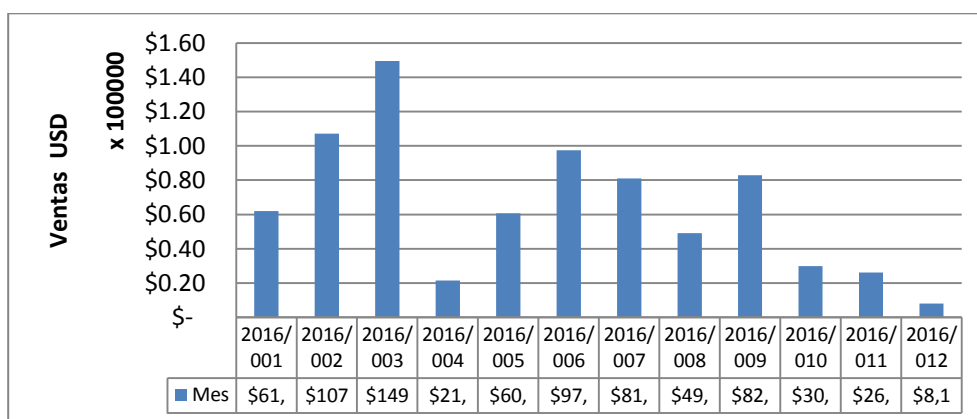


Figura 12: Ventas reales 2016 Disnave

(Zoetis, 2016)

Tabla 28: Detalle de Implementación de Disnave

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1:	Configuración de la Demanda	Generar más espacios de trabajo en conjunto que propendan más confianza con el equipo de trabajo	Zoetis decidió incluir al dueño de la empresa y a su esposa por ser los decisores en las reuniones estratégicas, así en las reuniones se contó con el equipo completo para mejorar la relación entre las partes a través de los acercamientos que se realizaron..
C2:	Exploración	Abrir más espacios con la alta gerencia de Disnave para que se compartan los objetivos corporativos y de Gerencia de Distribución y poder escuchar al cliente respecto a sus inquietudes, o percepción del mercado.	Se mantuvieron 3 reuniones con el equipo de Disnave, su Gerente General y esposa, y el equipo comercial de Zoetis, más el representante de la Gerencia de Distribución. Se discutieron temas álgidos para las partes, dudas respecto a la distribución de zonas entre los dos distribuidores de Animales de Compañía, inquietudes respecto al enfoque que tenía Zoetis frente a los clientes objetivos en la zona de Pichincha, las dudas se resolvieron y se fijaron planes de acciones respecto al portafolio de clientes del distribuidor.
C3:	Servicio	Cambio de ejecutivo comercial para Disnave y mayor acompañamiento del Gerente de Línea y Gerente de Distribución.	Para acompañar a las estrategias que se discutieron en las reuniones, se asignó un nuevo Coordinador de Negocios de Zoetis para atender directamente al cliente, así como se brindó por parte de Zoetis, la apertura y participación activa de la Gerencia de Distribución en revisión de base de datos y segmentación de clientes, así como el análisis de las ventas dentro del mercado por parte del distribuidor.
C4:	Cosecha de Valor	Revisar periódicamente la estrategia de negocio con indicadores de gestión por cumplimiento.	Las ventas de Disnave estaban mostrando una tendencia de disminución de ventas sostenida en el 2016, como se puede observar en la Figura 11. En las reuniones de Gerencia de Distribución se propuso revisar las ventas y el cumplimiento individual por venta de productos para enfocar las ventas de acuerdo a las estrategias corporativas dirigidas a la comercialización de productos altamente especializados dentro del portafolio de Zoetis.
C5:	Cosecha de Valor	Dar a Disnave mayor visibilidad de los costos, procesos y manejo de Zoetis antes de introducirlo o comprometerlo con las estrategias corporativas.	Para lograr un verdadero compromiso por parte del distribuidor, el Modelo de Madurez de Relaciones propone que el proveedor se muestre más abierto respecto a la información que maneja y que puede compartir con su socio comercial, bajo esta perspectiva, se propone que Disnave conozca más a fondo los precios que maneja Zoetis para el distribuidor y la cadena de valor con precios sugeridos de venta, llegando a un acuerdo comercial de "Rebate" mediante el cual Zoetis otorgará un 7% de descuento sobre las ventas realizadas por Disnave, si éste último cumple al 100% la cuota de ventas asignada.
C6:	Cosecha de Valor	Poner a disposición de Disnave el recurso encargado en Gerencia de Distribución para que se acerquen en caso de cualquier duda, y que perciba mayor atención sin estar continuamente atrás de Zoetis.	Se identificó también en las reuniones de Gerencia de Distribución, que existía mayor empatía con el encargado de Gerencia de Distribución que con el ejecutivo comercial, de esta manera, Zoetis decide abrir una línea de comunicación más directa con la Gerencia de Distribución, mediante la cual, el cliente se sentiría más a gusto comunicándose y gestionando sus necesidades con el equipo de soporte, además de a través del ejecutivo comercial.

Extraído de Zoetis, 2016

C. FARMAGRO

En la calificación global, Farmagro se encontró en la categoría de “Distribuidor óptimo”, para lo cual, parte importante del puntaje que obtuvo fue por cubrir satisfactoriamente los temas: Capacidad de almacenamiento, distribución, Nivel de Fuerza de Ventas, Financiero etc. A Zoetis le interesaba que Farmagro tenga mayor conocimiento de las políticas corporativas así como de las estrategias de la empresa y que Farmagro trabaje en pos de conseguir los mismos objetivos. Se realizaron 3 reuniones con este distribuidor. En la Tabla 29 se indica el detalle de la implementación que se realizó con este distribuidor y las acciones que se derivaron para cada criterio.

Tabla 29: Detalle de Implementación Farmagro

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1:	Configuración de la Demanda	Compartir los lineamientos corporativos y las necesidades de Zoetis para que el Distribuidor pueda adoptar nuestros procesos y estrechamente identificar oportunidades de valor comercial.	En la primera reunión realizada en el mes de Mayo, se compartieron las políticas de Zoetis, también lineamientos corporativos y enfoque respecto al papel de la Gerencia de Distribución y la mejora continua en el trabajo en conjunto Zoetis – Farmagro.
C2:	Exploración	Ayudar a entender mejor el negocio al cliente, compartir más del conocimiento que tiene Zoetis y brindar este valor agregado.	Capacitación al equipo comercial de Farmagro para tener un enfoque en productos especializados altamente diferenciados como los del portafolio de Zoetis. El equipo comercial de Zoetis capacitó al de Farmagro en este portafolio y mientras que compartía también el “know how” del negocio y el acercamiento con los clientes.

Extraído de Zoetis, 2016

Tabla 29: Detalle de Implementación Farmagro (continuación)

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C3:	Servicio	Definir en conjunto las métricas que analizarán el desarrollo de la gestión de ventas.	Si bien es cierto el equipo comercial de Farmagro no era especialista en la venta de productos veterinarios, todos tienen una alta capacidad administrativa, por ende las reuniones pretendían dar una visión más estratégica al equipo del distribuidor brindando herramientas más específicas para la toma de decisiones, por ende se revisaban en las reuniones de Gerencia de Distribución las ventas por zona del distribuidor, crecimiento en zona, promociones específicas por productos, crecimiento en ventas, etc.
C4:	Cosecha de Valor	Compartir mayor visibilidad de los costos, procesos y manejo de Zoetis antes de introducirlo al plan integral corporativo.	En el afán de tomar mejores decisiones, en las reuniones se revisaban a detalle los procesos de ambas empresas para dar mayor claridad al proceso total de ventas, la discusión de los participantes llevó a realizar mejoras en los procesos de entrega de pedidos y rotación de inventarios. Fue un sustancial avance compartir los precios, márgenes de ganancia en promociones, para aterrizar las estrategias que se planteaban y contar realmente con el soporte de Farmagro.
C5:	Cosecha de Valor	Mostrar apertura respecto a negociar nuestros precios de venta, costo y margen de ganancia respecto a las estrategias comerciales.	Tal cual se ha explicado en los avances de los criterios anteriores de Farmagro, el nivel del distribuidor, la preparación de su equipo y el enfoque que tienen en el negocio permitió mantener reuniones más estratégicas y enfocadas en la generación de valor mediante el análisis de la situación actual del negocio, ventas, etc, es así que al revisar esta información en las reuniones, Zoetis permitió a Farmagro participar más activamente en la construcción de la estrategia y Farmagro asumió la responsabilidad que ésta oportunidad significaba.
C6:	Cosecha de Valor	Continuar con las reuniones de Gerencia de Distribución en el plazo establecido.	Debido a los resultados beneficiosos derivados del intercambio de información discutida en las reuniones, se planteó continuar brindando éste espacio de discusión entre las dos partes.

Extraído de Zoetis, 2016

D. DISPROVEF

Disprovef ha sido un distribuidor que creció con Zoetis, pues se vincularon al inicio de las actividades del distribuidor en el mercado, esto ha permitido que Disprovef se haya adaptado al manejo del negocio y que haya adquirido prácticas de Zoetis en su manejo local. Está en la categoría de “Distribuidor en Análisis”, las calificaciones más bajas se encuentran en los temas: Manejo Multimedia, Estructura Empresarial, Capacidad de Almacenamiento, lo que significa que para elevar su calificación se debían cubrir las necesidades que se tenían en estas áreas. La Tabla 30 indica el detalle de implementación de las acciones propuestas por criterios para Disprovef.

Tabla 30: Detalle de Implementación Disprovef

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1:	Configuración de la Demanda	Acercamiento al Distribuidor para crear oportunidades que agreguen valor en conjunto.	Con Disprovef se realizaron 3 reuniones de Gerencia de Distribución y 3 más de Gestión de Procesos. En las primeras se evidenció que el manejo de la distribución por parte del Coordinador Comercial de Zoetis es fuerte con Disprovef, lo que permitió que se pueda poner en marcha en el distribuidor un plan de revisión de procesos y propuestas de mejora continua en su operación.
C2:	Exploración	Trabajar con la alta gerencia para racionalizar la demanda de Disprovef y definir procesos de extremo a extremo involucrando al cliente.	Las reuniones de Gestión de Procesos que se mantuvieron, fueron presenciales, en jornadas de dos días se realizaron levantamientos de “Quick Wins” o mejoras inmediatas en el proceso. Se inició llevando a cabo la implementación de 5S en la oficina y se compartieron lineamientos para la bodega. Se llevaron a cabo 3 visitas con objetivos claros y definición de acciones para seguimiento.

Extraído de Zoetis, 2016

Tabla 30: Detalle de Implementación Disprovef (continuación)

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C3:	Servicio	Suplir las necesidades de nuestro cliente, enfocado en mantener limpios los procesos.	Como se indicó en el criterio C1 y C2, se inició un trabajo con Disprovef para realizar un análisis de sus procesos internos. Disprovef tenía tres sucursales, la matriz en la ciudad de Guayaquil y otras oficinas en Ambato y en Cuenca. Para revisar los procesos se realizó una inspección con el equipo de la ciudad de Ambato primeramente, donde se realizaron mejoras inmediatas a las instalaciones donde trabajaban y se compartieron buenas prácticas de almacenamiento para que se implementen en las bodegas. En la ciudad de Guayaquil, se realizó en mismo trabajo obteniendo resultados satisfactorios pues el cliente decide contratar a una persona especialista en procesos y administración para que realice el seguimiento de las acciones planteadas por el Gerente de Distribución y continuar con el plan de mejora continua propuesto.
C4:	Cosecha de Valor	Sincerar la información de costos, precios y margen de ganancia con el Distribuidor para que pueda sacar mejor provecho de las oportunidades / modelo de negocio que brinda Zoetis.	En el proceso de acercamiento al distribuidor, se planteó sincerar las cifras que maneja Zoetis con respecto a la operación de distribución y efectivamente se logró plantear un programa de “Rebate” como se planteó con el otro distribuidor de Animales de Compañía en el que se recompensará con un 7% sobre la venta si el distribuidor cumple con las cuotas especificadas para el año. Este plan compromete más aun a Disprovef con el cumplimiento del presupuesto y evidentemente con la empresa.
C5:	Cosecha de Valor	Retribuir la inversión que realiza el distribuidor en el negocio que mantiene con Zoetis, como parte de la estrategia corporativa.	Éste punto concuerda con el anterior criterio C4 al brindar el descuento, el distribuidor percibe que Zoetis también retribuye el esfuerzo que está poniendo Disprovef en su manejo corporativo al apostar por el cumplimiento de las estrategias que se proponen en conjunto y que son apreciadas por Zoetis.
C6:	Cosecha de Valor	Destinar parte del tiempo del recurso de Gerencia de Distribución para la obtención de metas necesarias para el distribuidor como mejora de procesos.	El encargado de Gerencia de Distribución participó activamente en el levantamiento de procesos, así como en la iniciativa de 5S en las oficinas de Ambato y Guayaquil, se hicieron auditorías para el cumplimiento del plan de mejora continua.

Extraído de Zoetis, 2016

E. SELECT ECUADOR

En el caso de Select Ecuador, su estado en la Calificación de Distribuidores fue el de “Distribuidor en análisis”, los temas con más bajas calificaciones fueron: Manejo de Zona, Manejo Multimedia, Capacidad de Almacenamiento. Se realizaron 4 reuniones con Select Ecuador en las cuales, participaron desde el Gerente General, Equipo Comercial, Departamento Financiero y de Servicio al Cliente del Distribuidor y por parte de Zoetis, Gerente y Coordinadores Comerciales y Gerente de Distribución. En la Tabla 31 se presentan los comentarios de implementación:

Tabla 31: Detalle de Implementación Select Ecuador

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1:	Configuración de la Demanda	Compartir con el distribuidor los costos de la operación en la relación con Select Ecuador y otros valores de inversión en diferentes rubros de Zoetis para el negocio.	El distribuidor mostró que es muy valioso que Zoetis tome en consideración las sugerencias que da respecto al manejo de campañas publicitarias y ferias ganaderas. Zoetis mostró mayor apertura a estas necesidades y en las reuniones se fueron definiendo las acciones y el grado de soporte e inversión de Zoetis en los aspectos que proponía Select. Se compartieron las responsabilidades y la inversión para las ferias ganaderas con el propósito de brindar mayor valor en el mercado.
C2:	Exploración	Trabajar conjuntamente con la alta gerencia para mantener un continuo equilibrio en las necesidades de la empresa versus las ventas.	La alta gerencia de Select Ecuador está muy enfocada en los resultados, las reuniones de Gerencia de Distribución han estado dirigidas a que el cliente se sienta escuchado y en brindar este espacio para discutir temas de importancia alta para el distribuidor, entendiendo que si Zoetis se mostraba comprometido con las necesidades que presenta el cliente, éste último estaría comprometido con cumplir las ventas pactadas.

Tabla 31: Detalle de Implementación Select Ecuador (continuación)

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C3:	Servicio	Conocer más el pensamiento corporativo de Select Ecuador para trabajar en conjunto en definición, implementación y desarrollo de proyectos.	Select ha estado varios años en la industria ganadera del Ecuador, su conocimiento del cliente final, clientes potenciales y clientes importantes es muy amplio y valioso para Zoetis y las ventas de los productos especializados, en las reuniones de Gerencia de Distribución, se iniciaron conversaciones específicamente con el equipo comercial de Select Ecuador para entender su perspectiva del negocio. Select mostraba una posición muy limitada y de poca apertura para adoptar las estrategias que planteaba Zoetis, entender más a fondo esta posición iba a dar una ventaja en las futuras interacciones con la empresa.
C4:	Cosecha de Valor	Brindar beneficios tangibles para Select Ecuador y manejar costos favorables para el distribuidor.	Como se explicó anteriormente, Select Ecuador tiene amplia experiencia con los principales ganaderos de la zona, y es por ello que el distribuidor ha expuesto en varias ocasiones que sabe cómo manejar el negocio, para ello, solicitaron una serie de charlas para un grupo de ganaderos élite y el grupo de veterinarios líderes de opinión. Las reuniones que propusieron consideraban traer a un especialista internacional como ponente para que socialice los beneficios de usar los productos de Zoetis y replicar su uso y su prescripción a través de los grupos objetivo a los cuales se les daría la charla. Efectivamente en el mes de Octubre, se concretaron estas charlas, los costos fueron compartidos entre las partes, y este beneficio tangible para el distribuidor, repercutió favorablemente en la relación con Zoetis.
C5:	Cosecha de Valor	Trabajar en análisis de costo / beneficio de iniciativas realizadas en conjunto para generar más valor a las estrategias corporativas.	Zoetis y Select Ecuador conocían de la importancia de trabajar enfocados en el cliente final, Concentraban sus esfuerzos para cubrir las necesidades que pudiera tener el mercado. Se construyeron varias iniciativas en conjunto para cumplir este fin, se armaron estrategias conjuntas para presentarse ante ferias ganaderas o en campañas de marketing, promociones, y publicidad.
C6:	Cosecha de Valor	Entregar valor agregado para Select Ecuador en las reuniones de Gerencia de Distribución mediante apertura de canales de comunicación efectivos.	Select Ecuador tenía la filosofía de brindar lo mejor a sus clientes, al ser ellos los clientes de Zoetis, tienen altas expectativas de ser tratados de la misma manera por su proveedor, es por ello que al disponer de un canal de comunicación efectivo como lo es la Gerencia de Distribución adicionalmente al canal comercial, su percepción de sentirse respaldados creció, pues sentían que el espacio de comunicación que se les brindaba creció, así como el hecho que Zoetis le brindaba mayor atención.

Extraído de Zoetis, 2016

F. MARCELO CHIRIBOGA

Este distribuidor se ubicó en la categoría de “Distribuidor en Riesgo” en la calificación que realizó Zoetis a inicio del año, los puntajes más bajos fueron: Manejo Multimedia, Estructura Empresarial, Capacidad de Almacenamiento. La Tabla 32 muestra la implementación de cada Plan de Acción propuesto para este distribuidor.

Tabla 32: Detalle de Implementación Marcelo Chiriboga

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1	Configuración de la Demanda	Continuar siendo el soporte técnico y de consultoría especializada que percibe el distribuidor de Zoetis.	Zoetis ha trabajado en siempre brindar lo mejor a los distribuidores, en el caso del distribuidor Marcelo Chiriboga, Zoetis había definido el soporte de un Coordinador de Negocios que acompañe al distribuidor en la consecución de objetivos pues esto brindaba valor a la relación existente entre ambos. Al valorar este factor importante entre ambos, se decidió mantenerlo.
C2:	Exploración	Trabajar conjuntamente con la alta gerencia para mantener un continuo equilibrio en las necesidades de la empresa versus las ventas.	Los lineamientos corporativos de Zoetis no han sido correctamente adoptados por el distribuidor, los problemas en la capacidad de almacenamiento, y en la estructura empresarial que tenía el distribuidor no han permitido que las ventas puedan aumentar como se esperaba, es por ello que, se propuso realizar un seguimiento más de cerca a la gestión que tenía Marcelo Chiriboga para que cambie su estructura empresarial del momento y pueda proponer una organización más completa que responda efectiva y eficientemente a los requerimientos de los clientes de la zona que se le ha asignado al distribuidor y de la misma manera se propuso que hagan ajustes en su manejo de almacenamiento pues la capacidad reducida que tenía en bodega no permitía que el distribuidor maneje un stock de seguridad adecuado, gestionando muchos pedidos frecuentemente, lo cual era un reproceso para el departamento de facturación.

Extraído de Zoetis, 2016

Tabla 32: Detalle de Implementación Marcelo Chiriboga (continuación)

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C3:	Servicio	Conseguir información de ventas del mercado por parte del distribuidor para poder trabajar en estrategias en conjunto.	La relación entre el distribuidor y el Coordinador de negocios era muy buena, la confianza que manejaban permitía trabajar en acuerdos frecuentemente, sin embargo, no existía una estructura clara en el distribuidor lo que limitaba el flujo de información de ambas vías, de modo que se sugirió que el distribuidor comparta la información de ventas hacia el mercado para entender de mejor manera el movimiento de dinero o flujo de caja y así generar estrategias beneficiosas para ambas empresas. Era un reto pues, el distribuidor contaba con una misma persona para tomar pedidos, facturar al cliente y generar reportes. La información solicitada por Zoetis nunca se entregó por parte de Marcelo Chiriboga y esto permitió tomar decisiones corporativas como parar la distribución con el mismo.
C4:	Cosecha de Valor	Aclarar cualquier duda respecto al manejo de costos, precios y márgenes de ganancia para que el Distribuidor entienda de mejor manera el plan integral corporativo y la necesidad de implementar los lineamientos base de Zoetis en su operación.	El distribuidor estaba acostumbrado a trabajar directamente con el Coordinador de Negocios de Zoetis, sin embargo, cuando el Gerente de Línea se involucró más en la gestión, se evidenció que no se estaban siguiendo correctamente los lineamientos del plan integral corporativo que propone Zoetis para la distribución, como por ejemplo, las indicaciones de almacenamiento de nuestros productos por parte del distribuidor o el manejo de la cartera, etc. De modo que en su operación, Zoetis empezó un plan de seguimiento para normar estos temas de importancia corporativa.
C5:	Cosecha de Valor	Trabajar en análisis de costo / beneficio de iniciativas realizadas en conjunto para generar más valor a las estrategias corporativas.	Como se percibía que la relación entre las partes era beneficiosa, y para trabajar enfocados, se plantearon acuerdos para que el distribuidor pueda negociar los productos con cuentas clave específicas a un menor valor y continuar con el posicionamiento de los productos diferenciados de Zoetis.
C6:	Cosecha de Valor	Continuar con las reuniones de Gerencia de Distribución en el plazo establecido.	Para poder llevar a cabo los seguimientos específicos de los criterios anteriores, el desarrollo de reuniones de Gerencia de Distribución cumplía con un rol importante en abrir un espacio para realizar el monitoreo y control de las actividades planificadas.

Extraído de Zoetis, 2016

G. WONG IMPORTS

Wong Imports cuenta con una clasificación de “Distribuidor en análisis”, los puntos más bajos del formato indican el Manejo Multimedia, Capacidad de Almacenamiento, Estructura Empresarial. Se completaron 4 reuniones exitosas a lo largo del 2016, en las reuniones se contó con la presencia del equipo comercial del distribuidor, y con el Gerente General de parte del distribuidor, y con el equipo comercial completo, Coordinador de Negocios y Gerente de Línea por parte de Zoetis. En la Tabla 33 se presenta el detalle de implementación que se efectuó sobre las acciones planteadas con este distribuidor.

Tabla 33: Detalles de Implementación Wong Imports

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C1:	Configuración de la Demanda	Trabajar estrechamente con el distribuidor para identificar oportunidades de creación de valor empresarial en conjunto.	El distribuidor mostró apertura para realizar las reuniones de Gerencia de Distribución, y la disposición de incluir a su equipo en las mismas, a raíz de las interacciones de las reuniones, el equipo comercial de Zoetis pudo calendarizar mejor las visitas y soporte enfocado en estrategias claras con distribuidor, como mayor acompañamiento en campo. La gerencia de Zoetis también se comprometió en dar respuestas más claras relacionadas a dudas de aplicación de producto que generaban inconvenientes en el mercado. La interacción de las reuniones fue positiva.
C2:	Exploración	Continuar siendo parte integral del negocio del distribuidor para que continúe brindando la apertura y disposición a requerimientos de Zoetis.	Con los compromisos fijados en el criterio C1, se cubrió este punto también, el distribuidor buscaba a Zoetis para que se realicen negocios en conjunto y se brinden soluciones en el mercado que vayan a beneficiar a las partes. Zoetis continuaba siendo este soporte para el distribuidor en las interacciones que mantenían.

Extraído de Zoetis, 2016

Tabla 33: Detalles de Implementación Wong Imports (Continuación)

Criterio	Disciplina	Plan de acción	Detalle de Implementación
C3:	Servicio	Entregar servicios de manera impecable para reforzar la buena relación con el distribuidor.	El distribuidor exigía que las áreas de soporte brindasen un verdadero valor agregado en las interacciones que mantenían, de modo que el encargado de la Gerencia de Distribución tomó acciones internas para que las áreas de Servicio al Cliente, Cobranzas y Regulatorio brinden un servicio proactivo y enfocado al cliente por recomendación de Wong Imports. Este cambio en el enfoque de la comunicación brindaba al distribuidor la satisfacción de <i>haber sido escuchado y de ser valorado por Zoetis</i> .
C4:	Cosecha de Valor	Comunicar el plan integral corporativo de Zoetis al distribuidor para generar iniciativas que generen valor.	El distribuidor debía contar con instalaciones adecuadas para almacenar el producto de Zoetis, en las reuniones de Gerencia de Distribución, se logró compartir el plan integral corporativo que incluía estos lineamientos, así como requerimientos sobre el personal de fuerza de ventas que contrataba el distribuidor, Wong Imports, asimiló las sugerencias que compartió Zoetis y empezó a realizar cambios en la estructura comercial que manejaba, así como en la estructura física de las bodegas que tenía.
C5:	Cosecha de Valor	Discutir las estrategias comerciales con el distribuidor para que sean parte activa del proceso de creación de las mismas y tengan parte importante en la ejecución de ellas.	Las reuniones que se realizaron entre las partes, Wong Imports y Zoetis permitieron que se analice a detalle la situación actual con los clientes de Avicultura así como los problemas que enfrentaban los productos diferenciados de Zoetis en el mercado. Zoetis puso a consideración las estrategias comerciales que planteaba para el 2016, las mismas se fueron discutiendo y las tácticas para llegar a dichas estrategias se obtuvieron de la discusión de las reuniones de Gerencia de Distribución entre los participantes.
C6:	Cosecha de Valor	A través de las reuniones de Gerencia de Distribución, convertir a Zoetis en copartícipes de las iniciativas del distribuidor.	A lo largo de la reuniones que se sostuvieron, la relación y percepción del distribuidor frente a Zoetis se fue reforzando en que la empresa quería servir de mejor manera a su distribuidor, las interacciones que Wong Imports tenía con los miembros del equipo de Zoetis fue aumentando, el distribuidor llegó al punto de confianza para transmitir sus inquietudes y decisiones estratégicas de mercado a Zoetis, a manera de consultor, antes de realizarlas.

Extraído de Zoetis, 2016

3.3 VERIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE RESULTADOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES

3.3.1 Indicadores de Desempeño en ventas

Se realizó un análisis más específico frente a los criterios descritos en la sección “Gestión de Relaciones” del Formato de Calificación de Distribuidores, y se generaron acciones específicas para cada criterio por distribuidor como se detalló en la sección anterior. En este punto, lo que la empresa buscaba conseguir era que estas acciones mejoren la relación con el distribuidor y se evidencie esta mejora en una nueva medición aumentando el nivel de los distribuidores, mejorando su compromiso con Zoetis y así la empresa requería que se logre también un impacto favorable a las ventas, se enviaron correos de seguimiento para evidenciar las acciones propuestas (Ver Anexo 7).

El indicador que se usó para medir este impacto fue el crecimiento de ventas respecto del año anterior y el cumplimiento del presupuesto de ventas para el 2016. En la Figura 13 se muestra el crecimiento total de ventas de los distribuidores por semestre. Se mantuvo una tendencia de venta creciente a lo largo de los dos años, el segundo semestre del 2016 es el que muestra el desempeño de ventas aplicando el modelo de Gerencia de Distribución para los

clientes que se evaluaron, las ventas, expresadas en millones muestran que fue el semestre más alto en ventas con 3.73 millones de dólares.

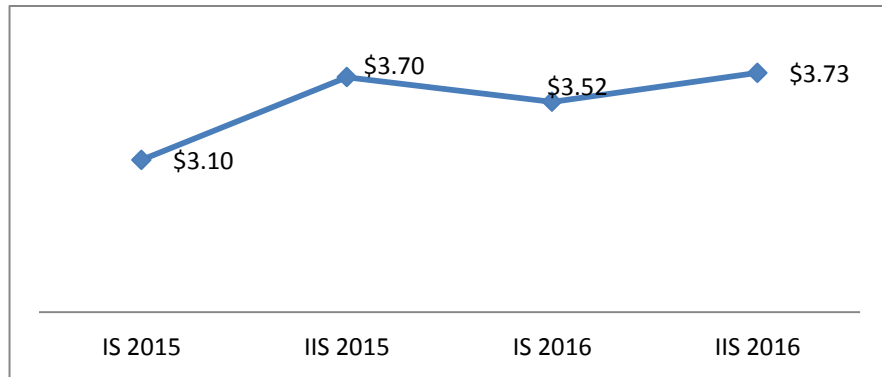


Figura 13: Ventas Distribuidores por Semestre 2015 – 2016 (Millones de dólares)
(Zoetis, 2016)

Para analizar mejor el impacto en el crecimiento de ventas o la relación con sus cuotas de cumplimiento para los distribuidores se analizó también cada caso independientemente pues los resultados que se muestran permiten un mayor análisis. De acuerdo a la Figura 14 se registraron cumplimientos de cuota satisfactorios en los distribuidores: Disprovef, Select Ecuador y Wong Imports; Farmagro y Asinvet están por debajo de la cuota fijada y hay dos distribuidores que decrecieron notablemente en ventas en el 2016 como son: Marcelo Chiriboga y Disnave.

Es valioso realizar un análisis individual por distribuidor para revisar a mayor detalle su desempeño en ventas, las razones de los cumplimientos o no de sus cuotas para entender las particularidades de la venta.

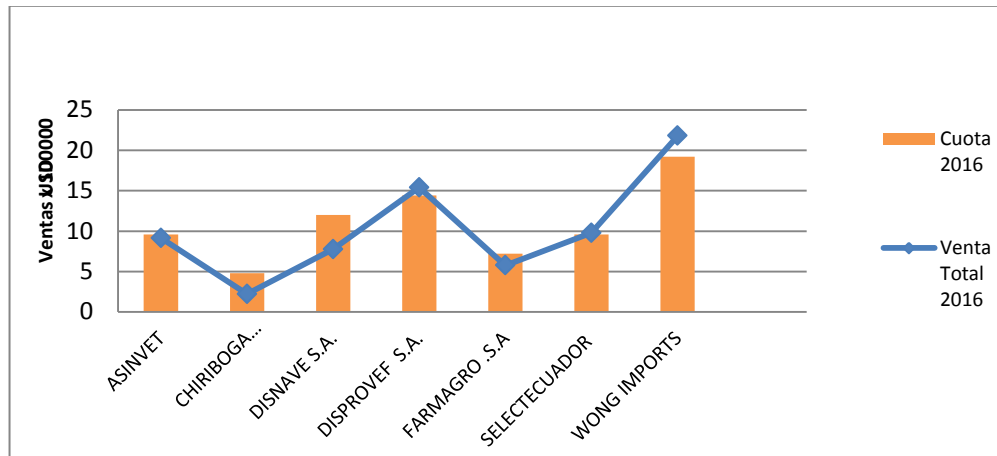


Figura 14: Cuota de venta y Venta Real 2016 por Distribuidores en dólares (Zoetis, 2016)

A. ASINVET

La tendencia de las ventas de Asinvet a lo largo del 2016 fue decreciente, esto se debió a que se realizaron ajustes de portafolio. Los acercamientos que se dieron desde el lado de la Gerencia de Distribución en las reuniones, facilitaron el comunicar el recorte de productos comercializados para el cliente, entendiendo que era una consecuencia de que en la Calificación de

Distribuidores, el bajo conocimiento de Zona fue el factor decisivo para recortar el portafolio de productos, la medida se tomó en el mes de Abril (2016/005 en el cuadro). Las ventas se mantuvieron porque otra de las iniciativas que se derivaron de la Gerencia de Distribución fue el acompañamiento constante a la fuerza de ventas del distribuidor por parte del equipo de Zoetis, lo cual comprometió al equipo para que se consigan igual resultados esperados (Ver Figura 15). De modo que a partir del mes 2016/006, se incrementan en un 400% las ventas frente al mes anterior; coincide con ser un mes después de instaurar las reuniones de Gerencia de Distribución cuando las ventas empiezan a incrementar paulatinamente mes tras mes.

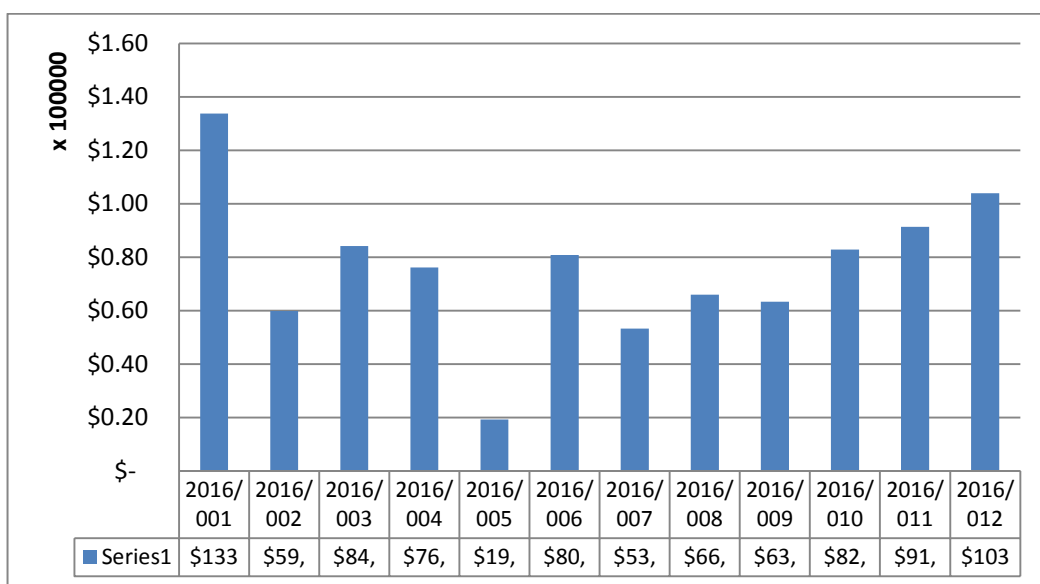


Figura 15 Ventas Reales Asinvet por período año 2016 en dólares
(Zoetis, 2016)

Para el año 2017, se presupuestaron las ventas de Asinvet en 28% menores que las del 2016, esto por la reducción en el portafolio. Sin embargo, las ventas de Asinvet se normalizan con tendencia positiva el segundo semestre del 2016 (ver Figura 14) y se muestra esta misma tendencia de la venta positiva en el año 2017 (ver Figura 16). Los promedios de venta trimestral ascienden de 31 mil dólares a 68 mil, en la Figura 16 se puede ver la evolución de estas ventas mensualmente:

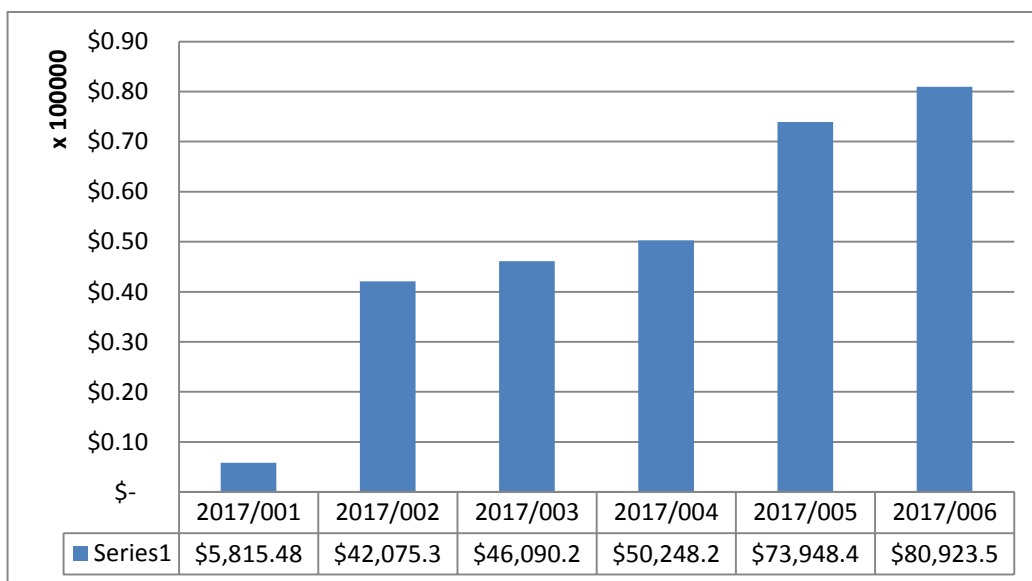


Figura 16: Ventas Reales Asinvet por período año 2017 en dólares
(Zoetis, 2017)

B. DISNAVE

Disnave era un distribuidor que, como se ha indicado anteriormente, no mostró un compromiso real con las estrategias de Zoetis reflejado en las ventas que

tenía Zoetis a Disnave, a lo largo del 2016 disminuyó paulatinamente sus compras con un primer trimestre de 317 mil dólares, el segundo de 179 mil dólares, el tercero de 212 mil dólares para finalizar el año con 64 mil; sumando su comportamiento de pago que también era desorganizado. La decisión de la empresa fue invertir en reuniones de Gerencia de Distribución con Disnave, sin embargo los resultados de las mismas no fueron positivos, el distribuidor no cambió su desempeño en el mercado, como se muestra en la Figura 17. En todo caso, el ejercicio de la Calificación de Distribuidores ayudó para tomar dos decisiones importantes en el 2016, la primera, la de recortar el territorio a Disnave que se notificó en el mes de marzo, para lo cual se esperaba que se consoliden las ventas en la zona de Pichincha que se mantuvo para Disnave y como no ocurrió, y después de evaluar detenidamente al distribuidor frente a los resultados de la Calificación de Distribuidores, se tomó la segunda decisión: parar la distribución con Disnave y buscar un nuevo actor para cubrir la zona de Pichincha.

Ésta última decisión se tomó en el mes de septiembre, la notificación involucraba comercializar producto hasta el mes de Octubre, que en la Figura 17 corresponde a 2016/011 (período corporativo).

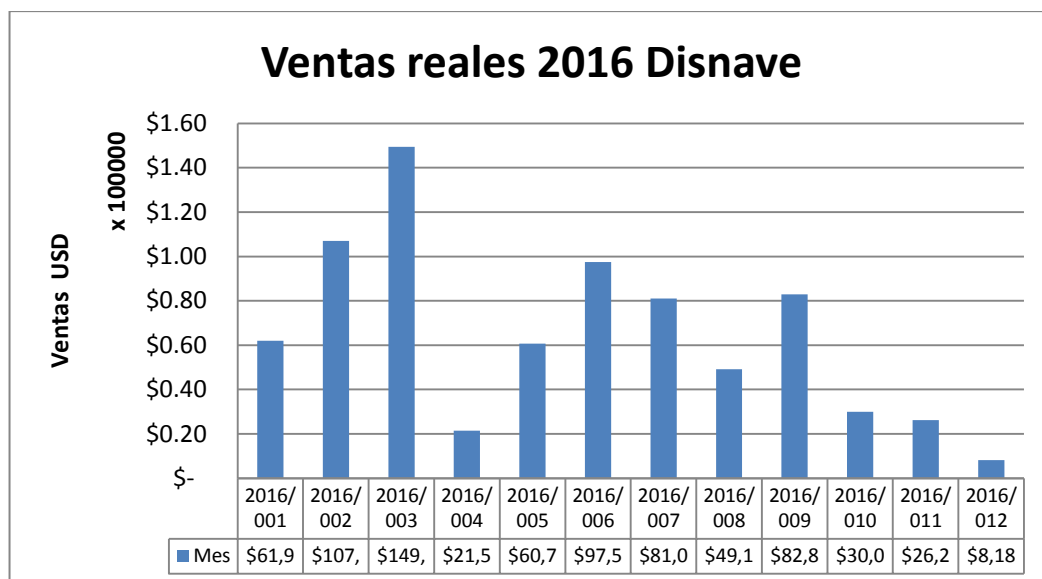


Figura 17: Ventas Reales Disnave por período año 2016 en dólares
(Zoetis, 2016)

C. FARMAGRO

Farmagro era un distribuidor con menos años trabajando con Zoetis, en relación a los otros que tenían más de 7 años comercializando con estos productos. Farmagro empezó a vender el portafolio de Zoetis en el mes de marzo del 2015, y mostraba un desempeño de la venta bastante satisfactorio en el tiempo que se hizo la evaluación apalancado en los puntos fuertes de la Calificación de Distribuidores. Los que se debían fortalecer que estaban más ligados al conocimiento de políticas corporativas, desarrollo técnico de productos y conocimiento de clientes se cubrieron con las reuniones de Gerencia de Distribución.

El impacto que tuvieron estas interacciones en la venta es notorio si se analizan los picos de venta en la Figura 18, la tendencia en aumento de las ventas es clara desde el mes de Mayo, que corresponde a 2016/006 (período corporativo) hasta finales de año. El primer semestre tuvo una venta de 84 mil dólares, el segundo de 142 mil dólares, lo que representa un crecimiento de 68% frente al trimestre anterior, los crecimientos del resto de trimestres son igual notorios en la Figura 18.

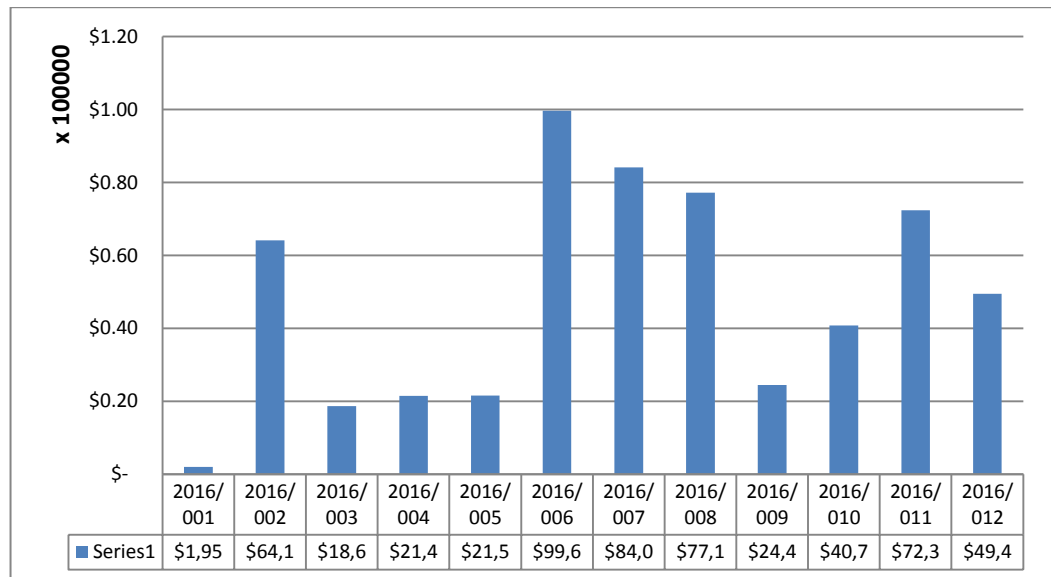


Figura 18: Ventas Reales Farmagro por período año 2016 en dólares
(Zoetis, 2016)

Para el año 2017, el promedio de ventas mensuales para Farmagro bordeaba los 60 mil dólares. El ciclo de la venta era mucho más estable que en el 2016 donde se evidenció grandes picos de venta, frente a meses muy bajos. En la Figura 19

se puede observar que la tendencia de ventas continuó en aumento. Las reuniones de Gerencia de Distribución no se realizaron en el 2017, sin embargo el trabajo realizado previamente sentó bases para un trabajo más enfocado como se observa en el comportamiento de las ventas a Farmagro.

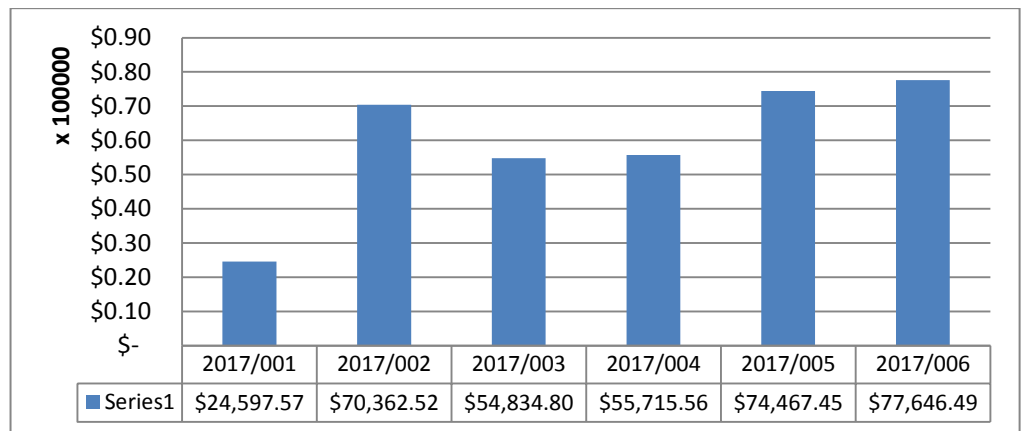


Figura 19: Ventas Reales Farmagro por período año 2017 en dólares
(Zoetis, 2017)

D. DISPROVEF

Las iniciativas que cubrieron las reuniones de Gerencia de Distribución y el apoyo en gestión por procesos permitieron a Disprovef ser un distribuidor muy valioso en el 2014. Su nivel de compromiso aumentó en el año medido en el crecimiento en su nivel de ventas. Es importante denotar que el distribuidor tomó la decisión de invertir en las propuestas que Zoetis le transmitió como resultado de un trabajo previo de implementación de la metodología 5S y gestión por procesos: mejorar la infraestructura de su bodega, aumentar el

número de personal de fuerza de ventas, implementación de modelo de procesos en su empresa y contratación de un recurso para este propósito, etc.

Los impactos en ventas de estas acciones se muestran en la Figura 20, en la misma se pueden observar picos en las ventas aproximadamente cada tres meses, en el mes número 3, 6, 9 y esto corresponde al programa de rebates anteriormente mencionado en la iniciativa C4. Igual la tendencia de ventas incrementa a lo largo de los meses superando la cuota que se había establecido para el cliente, el promedio mensual de ventas del primer semestre fue 125 mil dólares, y el del segundo semestre 131 mil dólares.

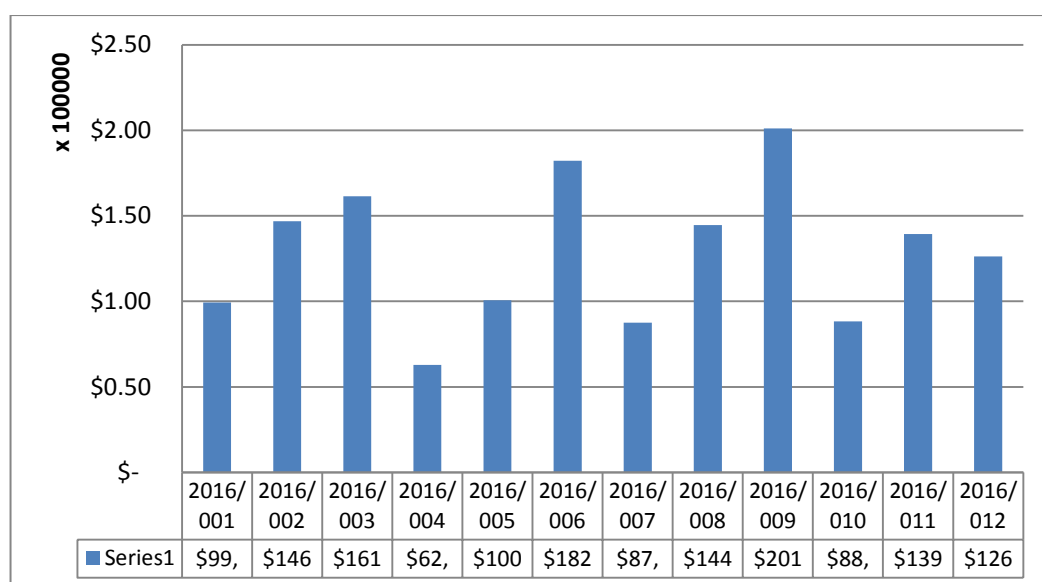


Figura 20: Ventas Reales Disprovef por período año 2016 en dólares
(Zoetis, 2016)

De la misma manera, el impacto en ventas se debe al acompañamiento que realizó Zoetis con el distribuidor al permitir que el recurso de Gerencia de Distribución acompañe al cliente a lo largo del año implementando la metodología 5S en las oficinas de Ambato y Guayaquil del Disprovef. Lo cual abrió la puerta a que la empresa se introduzca en la mejora de sus procesos.

De acuerdo a lo mencionado previamente, se realizó un levantamiento inicial de procesos en la empresa; con el mapeo, se identificaron las áreas de mejora y de atención para fortalecer los procesos y de esta manera tener una estructura sólida que permita el crecimiento de la empresa (Ver Anexo 8). Las áreas que experimentaron las mejoras fueron las de cobranzas y almacenamiento de productos. En la Figura 21, y al igual que otros distribuidores, el ciclo de ventas de Disprovef se estabiliza, la tendencia permanece positiva, el promedio de ventas mensual es 138 mil dólares.

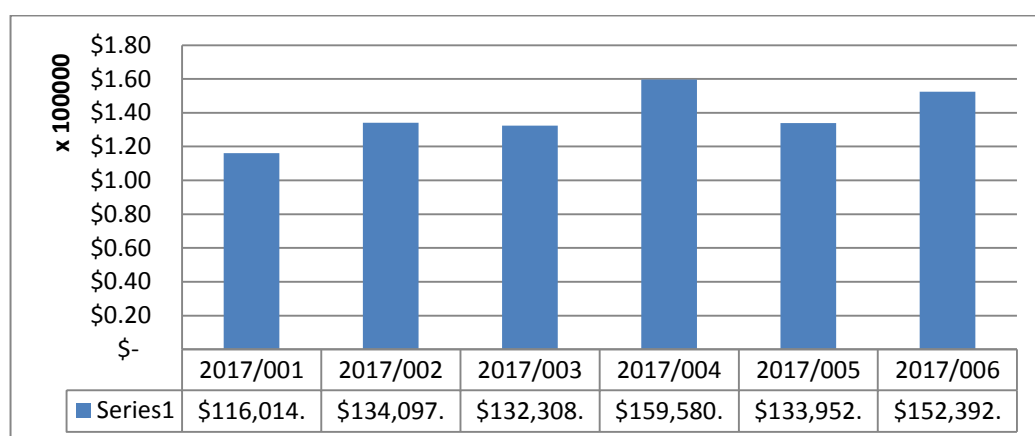


Figura 21: Ventas Reales Disprovef por período año 2017 en dólares
(Zoetis, 2017)

E. SELECT ECUADOR

Select Ecuador ha sido uno de los distribuidores más comprometidos en el programa de Gerencia de Distribución por la frecuencia de reuniones y los planes de acción completados, además del indicador que se midió (cumplimiento de ventas). Las operaciones iniciaron en el segundo semestre del 2015 con Zoetis, y su promedio de ventas en ese año fue de treinta y ocho mil dólares. El primer trimestre del año 2016, las ventas de Select se promediaban en 40 mil dólares. Las reuniones de Gerencia de Distribución empezaron en el mes de Abril con este distribuidor, y claramente se evidenció un crecimiento sostenido a partir de ese mes hacia el resto del año. Al tomar en cuenta el promedio de ventas mensual desde el segundo trimestre hasta el final del año, se reportó un incremento que duplica el valor de la venta mensual, en la Figura 22 se presentan las ventas para el 2016.

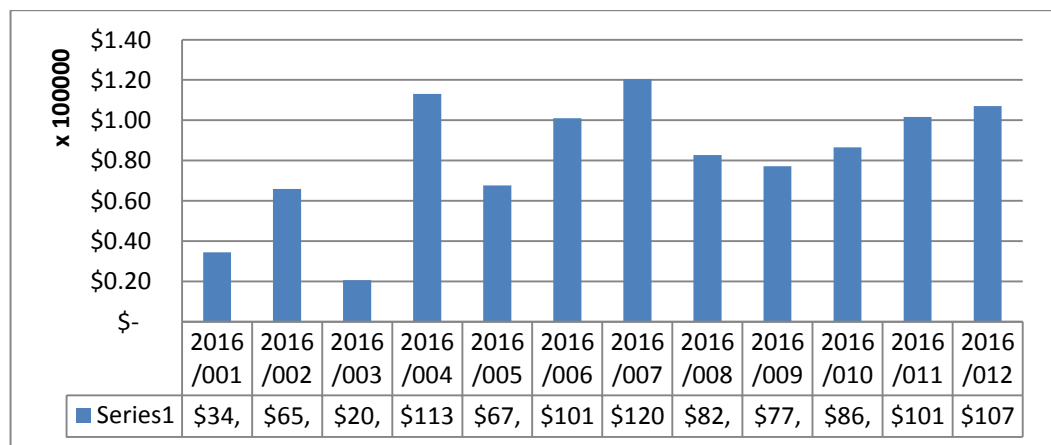


Figura 22: Ventas Reales Select Ecuador por período año 2016 en dólares
(Zoetis, 2016)

La alianza estratégica entre las dos empresas se ha fortalecido a lo largo de los meses, cuando se pusieron en práctica las estrategias relacionadas al Modelo de Gestión de Relaciones, se estrechó la interacción entre las empresas. El acompañamiento que se ha realizado en varias ferias o acciones que surgieron en conjunto permitió que Select crezca como un socio estratégico de Zoetis y pueda brindar los resultados indicados en la Figura 23. De acuerdo a la Figura 23 mostrada a continuación, el promedio de ventas del segundo trimestre del 2017 es de alrededor de 110 mil dólares, frente a un promedio de inicio de año de 68 mil dólares, el incremento entre trimestres es de más de 60%.

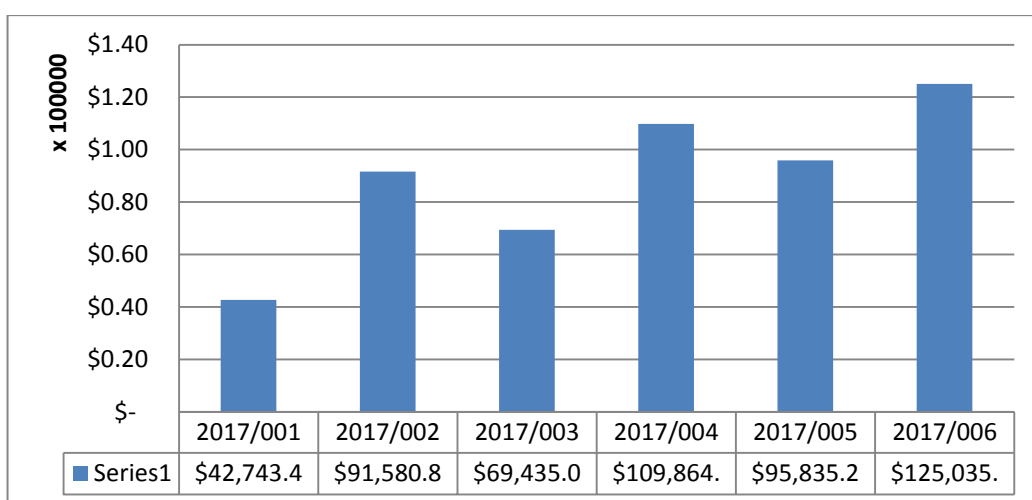


Figura 23: Ventas Reales Select Ecuador por período año 2017 en dólares
(Zoetis, 2017)

F. MARCELO CHIRIBOGA

Marcelo Chiriboga heredó la representación de los productos de Zoetis desde que la empresa formaba parte de Pfizer. Su gestión siempre estuvo limitada por la capacidad de pago que mostraba, además de los puntos que se obtuvieron de la Calificación de Distribuidores como fueron Estructura Empresarial, que siempre fue muy limitada pues no se contaba con estructura alguna y dos personas manejaban la operación, y la Capacidad de Almacenamiento que significó irregularidades en el almacenamiento de los productos secos y una limitada capacidad para los productos refrigerados.

Pese a la intención de acercamiento de Zoetis al distribuidor, fue complicado concretar una cita, de modo que no se realizó el seguimiento de Gerencia de Distribución que se implementó con el resto de Distribuidores Comerciales. Continuamente se tuvieron bloqueos de crédito con el distribuidor y se comprometieron los cumplimientos de ventas de la unidad de cerdos, a la que éste representaba en varias ocasiones.

Como el distribuidor Marcelo Chiriboga no estableció acciones correctivas para la mejora de los puntos identificados como debilidades para su gestión, sumado al análisis que se realizó en Gerencia de Distribución, además de un decrecimiento en la tendencia de ventas a lo largo del año como se indica en la

Figura 24 donde el promedio mes de ventas del primer semestre es 25 mil dólares y el del segundo trimestre 11 mil dólares, se procedió a suspender las ventas al distribuidor.

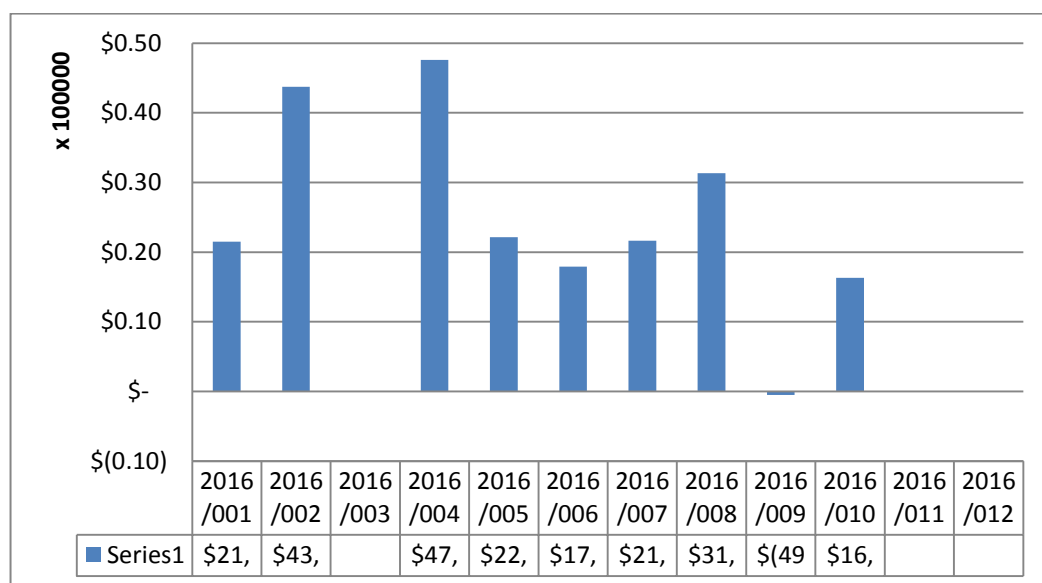


Figura 24: Ventas Reales Marcelo Chiriboga por período año 2016 en dólares
(Zoetis, 2016)

En el mes de Septiembre se notificó a Marcelo Chiriboga que ya no formaba parte del modelo de distribución de Zoetis, y se cortan las ventas un mes después. Para cubrir el hueco que hubiese dejado la distribución de Marcelo Chiriboga en la zona, Zoetis decide otorgar esta porción de las ventas a Wong Imports para que el negocio no pierda continuidad.

G. WONG IMPORTS

Wong Imports era un distribuidor clave para Zoetis por la cuota de ventas que tiene con el mismo, se asignó la responsabilidad de la venta de productos de la línea de Aves y posteriormente con el cambio de distribución (salida del distribuidor Marcelo Chiriboga), la venta de la línea de Cerdos. El nivel de cumplimiento de soporte técnico que exigía el distribuidor era alto, se logró entregar este soporte con los Coordinadores Comerciales de la línea de Cerdos a lo largo del año y con un acompañamiento más cercano a la fuerza de ventas del distribuidor. Las estrategias planteadas en conjunto facilitaron el desenvolvimiento de una relación satisfactoria entre ambas partes.

En la Figura 25, donde se muestran las ventas del 2016, existió una tendencia al alza, las ventas mensuales son mayores a 110 mil dólares en todos los meses y hay picos que inclusive rebasan los 200 mil dólares. Con las ventas de la Figura 24 se obtuvieron promedios mensuales por semestre, en los que el primero tiene una venta promedio de 172 mil dólares y el segundo de 191 mil dólares, es decir, un crecimiento de 11% del distribuidor.

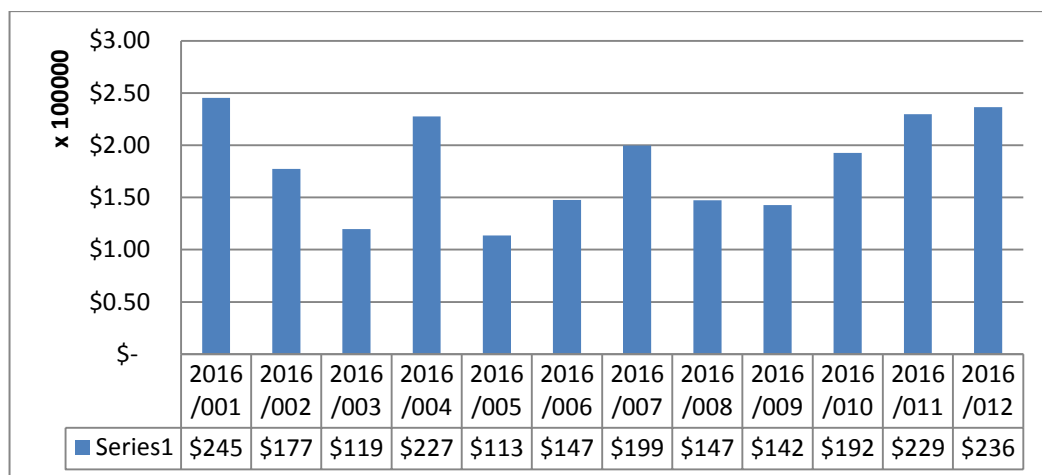


Figura 25: Ventas Reales Wong Imports 2016 en dólares

(Zoetis, 2016)

Wong Imports a finales de año se hizo cargo de la porción de ventas que se le restringió a Marcelo Chiriboga, y las ventas afectan a los dos últimos meses de la Figura 25. Para el 2017, como se muestra en la Figura 26, Wong Imports continúa mostrando una tendencia en ventas incremental y sosteniendo a dos líneas de negocio.

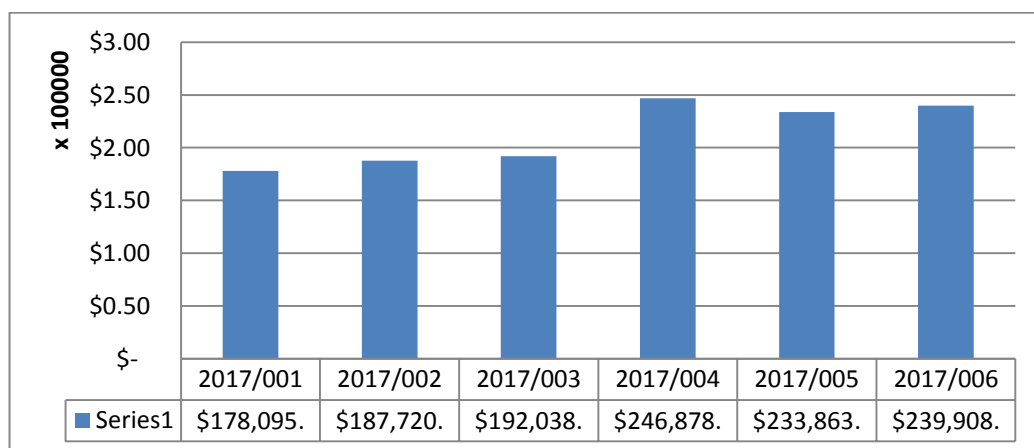


Figura 26: Ventas Reales Wong Imports 2017 en dólares

(Zoetis, 2017)

H. VETERINARY EQUIPMET SERVICES (VES)

Para el 2017 se incluyó un nuevo participante a la distribución de Zoetis en Ecuador, éste es VES, y entró a suplir la necesidad de Animales de Compañía, línea que había perdido a uno de los distribuidores que la manejaba: Disnave, que paró la comercialización de los productos de Zoetis a partir del mes de Octubre, en aquel momento, se utilizó la herramienta de Calificación de Distribuidores para poder realizar la selección del nuevo participante en el modelo de distribuidores. Lo que se buscaba era que Zoetis optimice el tiempo y disminuya las posibilidades de encontrar un distribuidor para corto tiempo, sino que se encuentre un Distribuidor con el que se establezca una relación duradera y que, como los otros, tenga potencial de crecimiento.

Se utilizó el Formato de Calificación de Distribuidores, basado en el Modelo de Gestión de Relaciones para buscar y seleccionar a un nuevo distribuidor:

1. Formato de Calificación de Distribuidores, se corrió con 5 candidatos en total se asignaron los valores de calificación a cada uno acorde a los niveles de gestión que cada distribuidor mantenía. En el Anexo 9 se presentan las calificaciones por cada distribuidor. El distribuidor VES tuvo la mayor calificación dentro de los criterios analizados; sus calificaciones

más altas fueron en los temas: Fuerza de Ventas, Estructura Empresarial y Gestión de Relaciones. Considerando estos resultados, Zoetis decidió que VES sea parte de su grupo de Distribuidores Comerciales.

2. Plan de inducción, con VES se estableció la buena práctica de evaluar con gran detalle a los candidatos para formar parte de la red de distribución, y adicionalmente la Gerencia de Distribución armó un plan de inducción (Anexo 10) que cubría muchos de los aspectos que se habían analizado como faltantes en los resultados con el resto de los distribuidores, como lo era, el conocimiento integral de las políticas corporativas, así como el plan corporativo y estrategias comerciales, el modelo de la Generación de Demanda, los cupos y cumplimiento de ventas. VES tuvo la ventaja de que se incorporaba al plan de rebates para Animales de Compañía, etc.
3. Acompañamiento los primeros 3 meses, en base al Modelo de Gestión de Relaciones y para fundamentar correctamente las bases de una relación exitosa nivel 3 “Proveedor de Servicios” entre VES y Zoetis, el recurso de Gerencia de Distribución estuvo acompañando muy de cerca la implementación de los requisitos del distribuidor para Zoetis, realizando un seguimiento cada dos semanas para evaluar su inducción y solventar las dudas que se podían generar en el camino.

VES inició la operación en el mes de Diciembre, en la Figura 27 se presentan las ventas del nuevo distribuidor y con gran éxito las ventas muestran un incremento importante en un primer semestre de operaciones. El promedio de ventas se incrementó en un 25% en la misma zona respecto al antiguo distribuidor, VES vendía mensualmente 100 mil dólares en promedio y su compromiso se percibe para continuar con esta tendencia creciente.

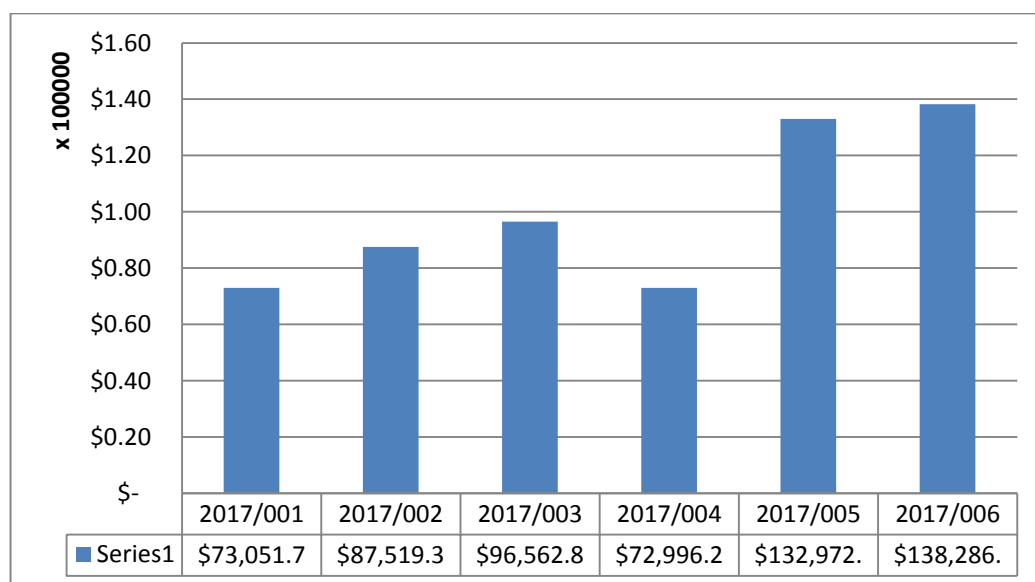


Figura 27: Ventas Reales VES por período año 2017 en dólares
(Zoetis, 2017)

Como conclusión, en la Figura 28, donde se visualizan las ventas de los distribuidores detallados por semestre desde el 2015 hasta el 2016, los distribuidores: Disprovef, Farmagro, Select Ecuador y Wong Imports muestran el crecimiento que han tenido a través de los semestres, la iniciativa de Gerencia de Distribución y el acompañamiento de acciones puntuales han

llevado al cumplimiento de las metas de ventas y el aumento sostenido en las mismas. Por ejemplo, Wong Imports tenía un semestre del 2015 (IS) de 802 mil dólares y cerró el segundo semestre (IIS) del 2016 con más de un millón en ventas (1'148.613). Mientras que Asinvet bajó sus ventas por el recorte de territorio que tuvo pero se ha mantenido constante en el último año y Marcelo Chiriboga y Disnave quienes disminuyeron las ventas semestre tras semestre ya no forman parte de la red de distribución para el año 2017.

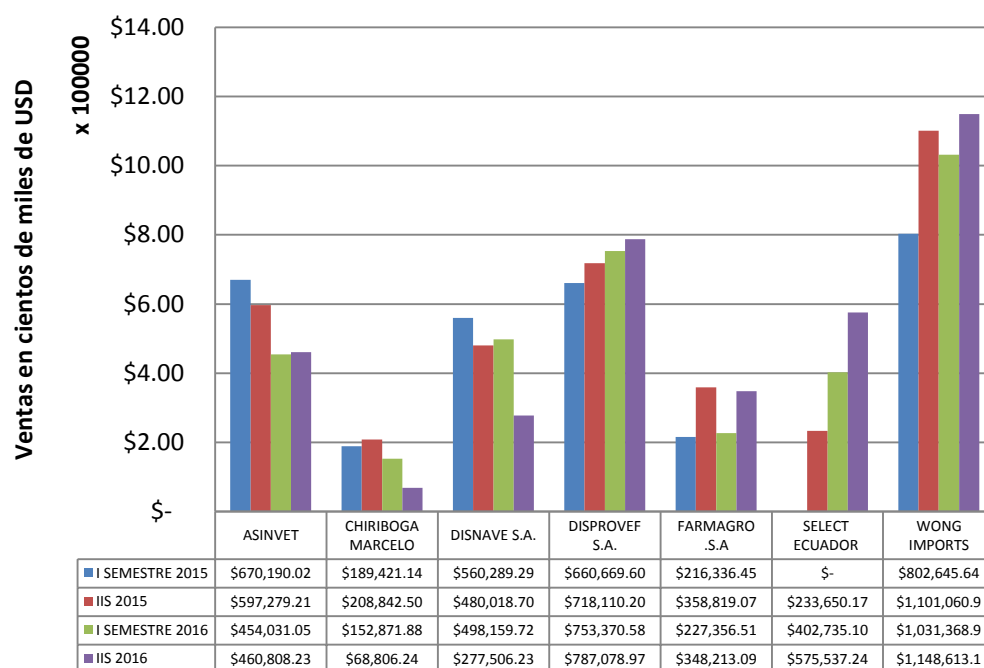


Figura 28: Crecimiento de ventas por semestre de los Distribuidores Comerciales de Zoetis

(Zoetis, 2016)

3.3.2 Indicadores de Gestión de Relaciones

Para evaluar el nivel de relación con los distribuidores un año después que se implementó el modelo, se corrió nuevamente la calificación utilizando el Formato de “Evaluación de Distribuidores” en el mes de Diciembre 2016.

Los resultados de la evaluación realizada se presentan en la Tabla 34:

Tabla 34: Calificación Distribuidores Comerciales

TEMA	% Ponderado	ASINVET	DISPROVEF	SELECT ECUADOR	FARMAGRO	WONG IMPORTS AVES	WONG IMPORTS CERDOS	VES
Zona	10%	0.13	0.20	0.18	0.13	0.23	0.23	0.17
Capacidad de Almacenamiento	10%	0.22	0.25	0.19	0.30	0.14	0.19	0.18
Capacidad de distribución	10%	0.28	0.20	0.28	0.20	0.15	0.20	0.10
Fuerza de ventas	15%	0.30	0.27	0.29	0.36	0.26	0.29	0.27
Manejo Multimedia	5%	0.05	0.10	0.13	0.15	0.05	0.08	0.05
Estructura Empresarial	8%	0.17	0.14	0.15	0.17	0.16	0.16	0.08
Años de experiencia	0.30%	0.04	0.05	0.01	0.04	0.01	0.01	0.01
Gestión de Relaciones	20%	0.44	0.50	0.39	0.38	0.56	0.48	0.35
Capacidad Financiera	12%	0.36	0.30	0.36	0.36	0.21	0.24	0.36
Proyección de Ventas	10%	0.16	0.30	0.25	0.11	0.25	0.20	0.30
PUNTAJE TOTAL		2.16	2.31	2.23	2.21	2.02	2.08	1.87

Extraído de Zoetis, 2016

Uno de los principales cambios en la distribución fue que los dos distribuidores que estuvieron en la categoría “Distribuidor en Riesgo” dejaron de trabajar con Zoetis, como ya se explicó, tanto el distribuidor Marcelo Chiriboga y Disnave,

salieron del modelo de Zoetis, cuando se decidió retirarles completamente la distribución de sus productos. El resto de distribuidores con los que se realizó la medición a inicios de año en el mes de enero, subieron de nivel ubicándose en la categoría “Distribuidor Óptimo”. En la Tabla 34 se añadió un nuevo participante en la distribución de Zoetis, Veterinarian Equipment Services (VES) que se incorporó a finales de año 2016 al modelo de distribución. VES muestra un estado adecuado para el tiempo que ha trabajado con la empresa: “Distribuidor en Análisis” y ello obedece a que para la selección del nuevo distribuidor, se tomó el Formato de “Calificación de Distribuidores” y se armó una preselección con los candidatos que cubrían mejor los requisitos para un considerarse un distribuidor Nivel 3 para Zoetis.

Para poder realizar un análisis correctamente soportado, al inicio del 2017, en enero, se corrieron las mismas tablas que se realizaron a inicio del año 2016 para comparar el estado de los distribuidores respecto a los criterios del Modelo de Gestión de Relaciones, así se obtuvo el cuadro mostrado en la Tabla 35 con el nuevo estado de los distribuidores. Se tomaron los resultados de la calificación correspondientes a la sección 8 del formato de “Calificación de Distribuidores” y se procedió a organizar a los distribuidores en cada nivel dependiendo de la respuesta que obtuvieron, de esta manera, en su gran mayoría, las respuestas apuntaban a que la relación que tienen los distribuidores con Zoetis está en el nivel 3 “Proveedor de Servicios”.

Tabla 35: Calificaciones de Distribuidores en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones, Segunda Medición

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD		Ves	Farmagro	Select Ecuador	Asinvet Disprovef Wong Imports
C2	EX			Asinvet Disprovef Select Ecuador Ves Farmagro Wong Imports		
C3	SER			Select Ecuador Ves Farmagro	Asinvet	Disprovef Wong Imports
C4	CV		Ves	Asinvet Disprovef Select Ecuador Farmagro	Wong Imports	
C5	CV		Select Ecuador	Asinvet Farmagro Ves		Disprovef Wong Imports
C6	CV		Select Ecuador	Asinvet Disprovef Farmagro	Wong Imports Ves	
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
CALIFICACIÓN						

LEYENDA			
N1	Ad Hoc	CD	Configuración de la demanda
N2	Toma de Pedidos	EX	Exploración
N3	Proveedor de Servicios	SER	Servicio
N4	Consultor confiable	CV	Cosecha de valor
N5	Socio Estratégico		

Extraído de Zoetis, 2016

La Gerencia de Distribución trabajó un año compartiendo y trabajando en base a los principios del Modelo de Gestión de Relaciones enfocados en mejorar la percepción del cliente frente a Zoetis. Si bien es cierto que el nivel de relación de un cliente al proveedor puede diferir del proveedor hacia el cliente, en este caso coincide. Importante recordar que el modelo de Gestión de Relaciones

contempla dos dimensiones, la correspondiente al cliente y la del proveedor, a continuación la explicación por ambos niveles:

- El nivel 3 “Proveedor de Servicios”, de acuerdo al modelo de Gestión de Relaciones, desde el punto de vista de cliente, indica que los distribuidores están comprometidos con la administración de servicios, también con proyectos levantados en conjunto y que piensan en invertir. Como se puede observar, en la Tabla 35 los criterios 2 y 4 son los que mayor cantidad de respuestas tienen en el nivel 3; el criterio 2 relacionado a la disciplina “Exploración” significa que los distribuidores que se ubican en este casillero trabajan de cerca con el equipo de liderazgo de su proveedor, es decir, de Zoetis; también indica la matriz de Gestión de Relaciones en este cuadrante que el trabajo que se realiza en conjunto tiene que ver con varios departamentos de su organización y que se perciben como parte integral del proceso de generación de valor. El cuarto criterio, relacionado a la disciplina “Cosecha de Valor” quiere decir que los distribuidores que se encuentran en este cuadrante conocen los costos en los que incurre el proveedor, Zoetis, para poder brindar el servicio que entrega, adicionalmente conoce el costo beneficio de las iniciativas que se llevan en conjunto.

- En la Tabla 35 cuando se analiza que la distribución está en el nivel 3 “Proveedor de Servicios”, desde el punto de vista del Proveedor, indica que el proveedor brinda servicios consistentes, pero que aún le falta seguimiento en proyectos de largo alcance, que involucran a los clientes en la Administración de Servicios, los costos se comparten y el valor entregado aún tiende a ser subjetivo, ya se empieza a pensar en inversiones. Zoetis, es percibido así por los distribuidores, la relación mutua se sitúa en el Nivel 3 principalmente.

Adicionalmente, las respuestas de los distribuidores se ubican en los niveles 4 y 5, lo que corresponde a que existen también algunas características del modelo que cubren esta situación. Por ejemplo respecto al criterio 1, relacionado a la disciplina “Configuración de la Demanda”, en el nivel 5, y para ambas dimensiones: cliente y proveedor, significa que los socios comerciales son completamente responsables de las inversiones que se deben realizar en conjunto para crear nuevas fuentes de valor.

Adicionalmente, las reuniones de Gerencia de Distribución en las cuales se compartían las iniciativas del Modelo de Gestión de Relaciones aportaron para que las calificaciones totales de los distribuidores de la Tabla 36 sean positivas y también hayan incrementado respecto a la primera medición. Evidentemente, el tema con mayor incremento fue el de Gestión de Relaciones porque la

Gerencia de Distribución centró sus esfuerzos en generar iniciativas que se concreten en acciones reales en este campo como se detallaron en el punto 3.2.2; el driver principal fue el de Gestión de Relaciones y el impacto que tuvo en la calificación final, donde, en los temas “Capacidad Financiera” y “Capacidad de Almacenamiento” mejoraron en su calificación en 0.08 y 0.06 respectivamente como promedio de la distribución de Zoetis en Ecuador. Otros incrementos se registran en los temas “Zona” y “Proyección de ventas” con 0.05 en ambos casos. Éste impacto en el resto de la calificación de Distribuidores no se esperaba, la calificación promedio de Distribuidores subió de 1.65 a 2.13, ubicándolos en un nivel más arriba en la categorización de Zoetis como Distribuidor Óptimo.

Tabla 36: Comparativo de Calificaciones del Formato de Distribuidor por temas 2016 - 2017

TEMA	Calificación Enero 2016	Calificación Enero 2017	Diferencia Incremental
Zona	0.13	0.18	0.05
Capacidad de Almacenamiento	0.15	0.21	0.06
Capacidad de distribución	0.17	0.20	0.03
Fuerza de ventas	0.25	0.29	0.04
Manejo Multimedia	0.08	0.09	0.01
Estructura Empresarial	0.13	0.15	0.02
Años de experiencia	0.02	0.02	(0.00)
Gestión de Relaciones	0.31	0.44	0.14
Capacidad Financiera	0.23	0.31	0.08
Proyección de Ventas	0.18	0.23	0.05
TOTAL	1.65	2.13	0.47

Extraído de Zoetis, 2016

El impacto que tuvo la Gestión de Relaciones en el resto de indicadores del Formato de Calificación de Distribuidores ratifica la importancia que tuvo el modelo utilizado y la relevancia y alcance que puede llegar a tener cuando se implementa.

En resumen, a finales del 2016, la distribución de Zoetis estaba mejor estructurada que a inicios de año, los cambios en la Gestión de Relaciones elevaron el nivel de los distribuidores y afianzaron las acciones conjuntas para obtener resultados favorables en las ventas. A manera de conclusión, se adjunta la Tabla 37 con la estructura de Distribuidores Comerciales con la que Zoetis arrancó su operación para el año 2017:

Tabla 37: Distribuidores, Línea de Negocios y Nivel de Distribución

DISTRIBUIDOR	LINEA	NIVEL DE DISTRIBUCIÓN
ASINVET	Ganadería	Distribuidor Óptimo
DISPROVEF S.A.	Mascotas	Distribuidor Óptimo
FARMAGRO .S.A	Ganadería	Distribuidor Óptimo
SELECTECUADOR	Ganadería	Distribuidor Óptimo
WONG IMPORTS	Cerdos & Aves	Distribuidor Óptimo
VES	Mascotas	Distribuidor en Análisis

Extraído de Zoetis, 2017

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES BAJO ESTUDIO

En el capítulo 3 se analizaron los resultados por distribuidor en las ventas del año 2016 y primer semestre del 2017 vinculados a las acciones puntuales que se llevaron a cabo en cada uno derivadas de las reuniones de Gerencia de Distribución y la Gestión de Relaciones aplicada en la interacción entre los clientes y Zoetis.

En esta sección, se realizan análisis comparativos entre los años del desempeño de ventas de los distribuidores y los resultados de Ecuador de manera global.

4.1.1 Indicadores de Ventas

Las acciones de gestión de Gerencia de Distribución permitieron que se tomen decisiones corporativas en beneficio de la rentabilidad de Zoetis. Retirar de la distribución a “Marcelo Chiriboga” y “Disnave” fueron decisiones acertadas que potenciaron las ventas en las zonas que manejaban estos dos distribuidores y que no se cubrían como la empresa lo esperaba; como se mira en la Figura 29, son estos dos distribuidores quienes muestran decrecimiento en el 2016 frente al 2015 (-44% y -25%, respectivamente). “Asinvet” que también muestra decrecimiento entre los dos años mencionados, se mantuvo dentro de la distribución de Zoetis porque se reestructuraron los portafolios entre los distribuidores de ganadería. La Figura 29 muestra los incrementos

considerables entre estos dos años, el más representativo es “Select Ecuador” con un crecimiento de 319%, esto obedece a que este distribuidor empezó como tal en el segundo semestre del 2015; si se comparan los dos períodos iguales, segundos semestres del 2015 y 2016, el crecimiento entre años es de 146%.

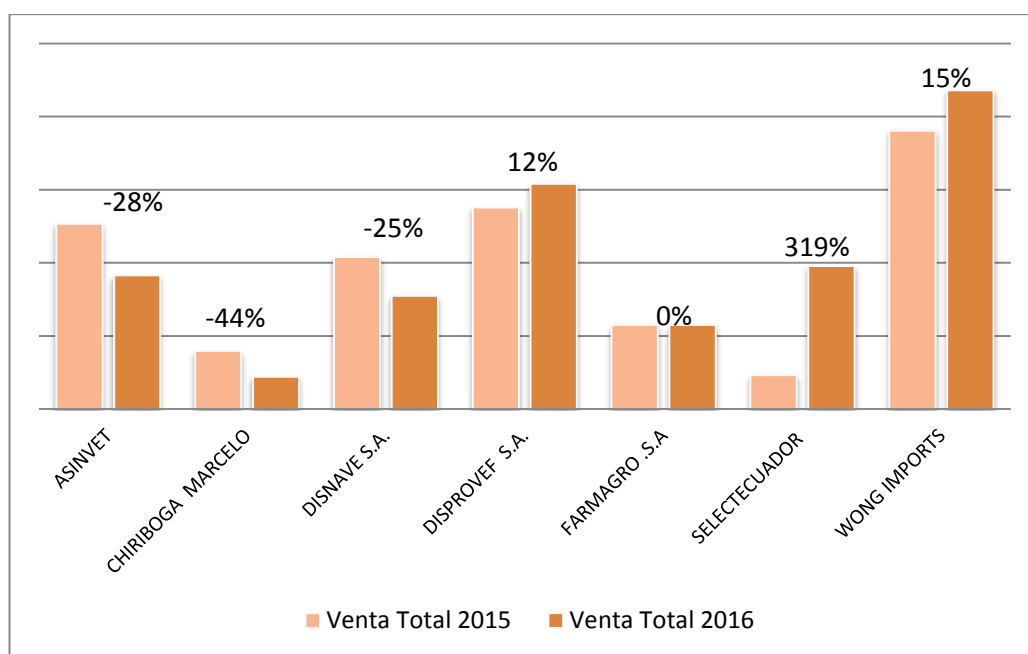


Figura 29: Crecimiento de Ventas 2015-2016 por Distribuidor Comercial
(Zoetis, 2016)

Como se explicó en el capítulo anterior también se sumó a la operación de Distribuidores de Zoetis, “VES” con la distribución de Mascotas desde el 2017; para analizar la distribución actual de esta empresa, en la Figura 30 se incluye el detalle de las ventas del primer semestre de los años 2015, 2016 y 2017; se puede observar que para los distribuidores “Disprovef”, “Farmagro”, “Select

Ecuador” y “Wong Imports”, las ventas registradas en el primer semestre han sido incrementales.

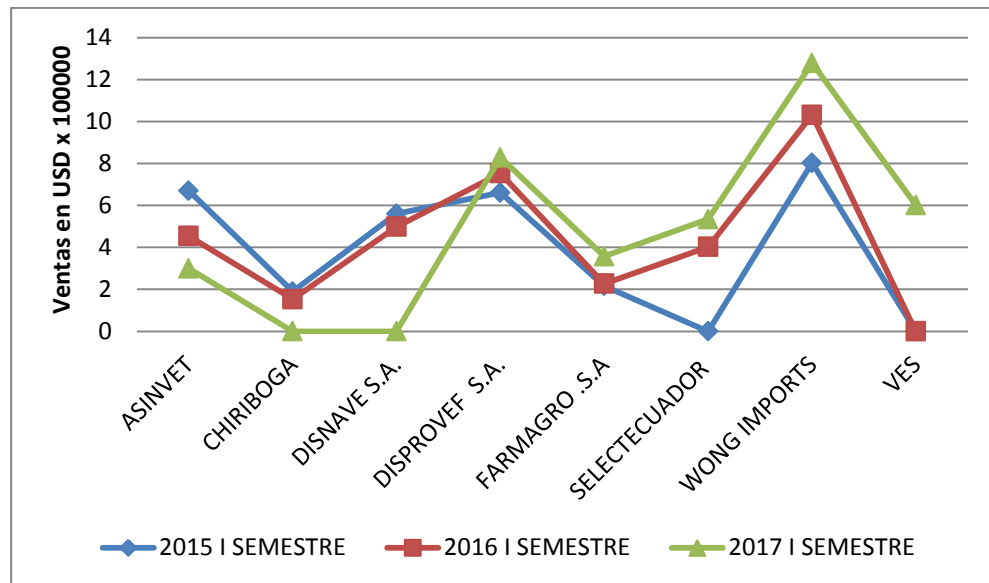


Figura 30: Comparativo del Primer Semestre de los años 2015 – 2017
(Zoetis, 2017)

La Gestión de Relaciones permitió que se registren crecimientos en ventas pese a que dos distribuidores salieron de la estructura de Zoetis, y la venta en las zonas se vio perjudicada. En la Figura 31 se realiza un análisis del desarrollo de la venta total por semestre desde el primer semestre del 2015 hasta el primer semestre del 2017; a través de estos 5 períodos, se evidencia que la suma de venta registra crecimientos de 6% y 5% en los dos últimos períodos correspondientes al segundo semestre del 2016 y el primero del 2017.

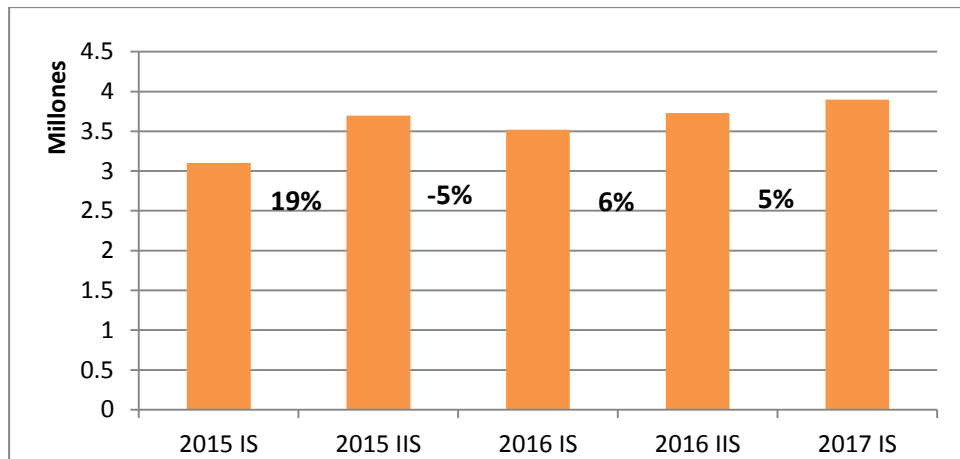


Figura 31: Crecimiento Semestral de la Venta Total de Distribuidores
(Zoetis, 2017)

Las acciones que se implementaron tuvieron un impacto positivo en los resultados reales de la venta, tal y como se indica en los cuadros precedentes (Ver Figuras 30 y 31). En la Figura 32 se presenta un comparativo de crecimiento entre años, para lo cual se realizó la proyección de ventas para los meses restantes del año 2017; se observa la tendencia de crecimiento mensual para el resto del año. En el primer semestre que muestra las ventas reales, el pico más alto supera los 800 mil dólares, la proyección considera que si se mantiene este crecimiento, las ventas en el último mes del año pudiesen superar el 1'200.000 dólares.

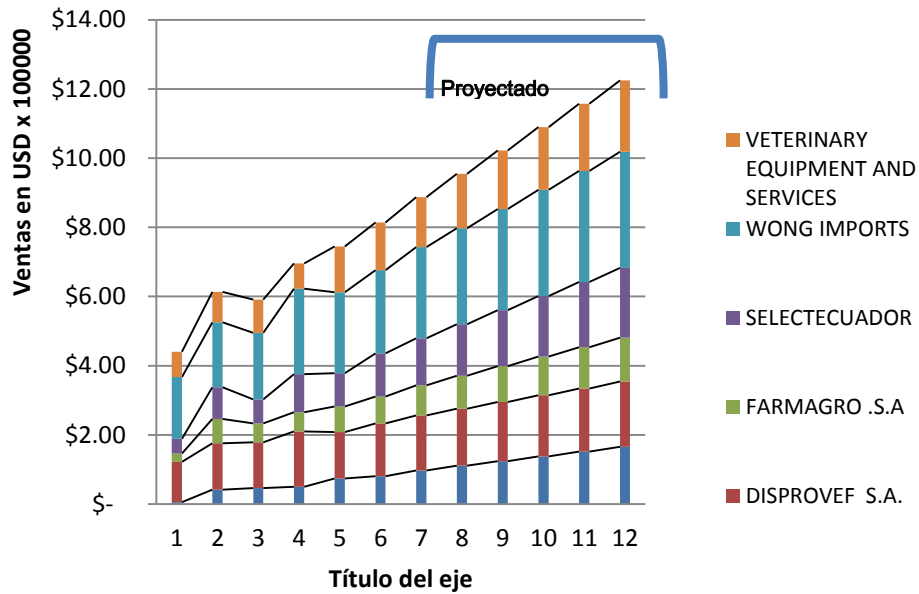


Figura 32: Proyección de las ventas del segundo semestre del 2017
(Zoetis, 2017)

En la Figura 33, se muestran las ventas totales reales para los años 2015 y 2016 y las ventas reales y proyectadas para el 2017. El crecimiento del año 2016 sobre el 2015 es de 7%. Las acciones de Gerencia de Distribución con el Modelo de Relaciones se aplicaron en el transcurso del año 2016, para el 2017 se proyecta un crecimiento del 41%. La venta por Distribuidor, como se puede observar para el año 2017, incrementa frente a los años anteriores.

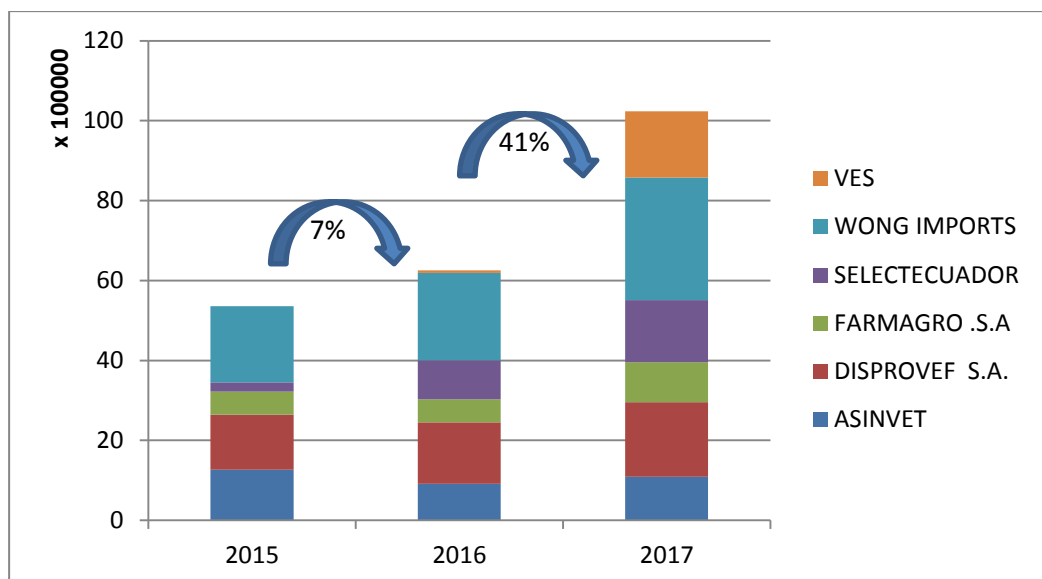


Figura 33: Composición de Ventas por Distribuidor y Crecimiento entre años 2015 – 2017

(Zoetis, 2017)

4.1.2 Variables de Gestión de Relaciones

Previamente se mostraron los resultados de las acciones implementadas para los distribuidores y el impacto en las ventas. Éstos se dieron como resultado del trabajo enfocado en Gestión de Relaciones del plan de Gerencia de Distribución. En la Tabla 38 se muestra la evolución que tuvieron los distribuidores en un cuadro comparativo de los resultados de la Calificación de Distribuidores del año 2016 y 2017.

Tabla 38: Calificaciones de Wong Imports en la Matriz Criterio – Disciplina y Nivel de Madurez de Relaciones

CRITERIO	DISCIPLINAS	NIVELES				
		N1	N2	N3	N4	N5
C1	CD	Disnave	Ves Select Ecuador	Asinvet Farmagro Marcelo Chiriboga Wong Imports	Select Ecuador Disprovef	Asinvet Disprovef Wong Imports
C2	EX		Farmagro	Asinvet Disnave Disprovef Farmagro Marcelo Chiriboga Select Ecuador Ves Wong Imports	Disprovef Wong Imports	
C3	SER		Disnave Disprovef	Farmagro Marcelo Chiriboga Select Ecuador Wong Imports Ves	Asinvet Farmagro	Disprovef Wong Imports
C4	CV	Disnave Farmagro Select Ecuador	Asinvet Disprovef Marcelo Chiriboga Ves Wong Imports	Asinvet Disprovef Select Ecuador Farmagro	Wong Imports	
C5	CV	Disnave	Asinvet Farmagro Marcelo Chiriboga Select Ecuador	Asinvet Farmagro Ves Wong Imports		Disprovef Wong Imports
C6	CV	Disnave Select Ecuador	Asinvet Disprovef Farmagro Marcelo Chiriboga Select Ecuador	Asinvet Disprovef Farmagro Wong Imports	Wong Imports Ves	
		1 -	1 +	2	3 -	3 +
CALIFICACIÓN						
LEYENDA						
N1	Ad Hoc			CD	Configuración de la demanda	
N2	Toma de Pedidos			EX	Exploración	
N3	Proveedor de Servicios			SER	Servicio	
N4	Consultor confiable			CV	Cosecha de valor	
N5	Socio Estratégico					
Normal	Segunda Calificación	Rojo Oscuro	Mantiene posición	Gris	Primera Calificación	

Extraído de Zoetis, 2017

En la Tabla 38, las calificaciones iniciales de distribuidores se observan en color gris, las nuevas calificaciones de color negro y las calificaciones que se mantuvieron se encuentran resaltadas en rojo y negrita. El Nivel 1 no tiene ningún resultado, lo que significa que ningún distribuidor está en el nivel más bajo “Ad Hoc”. El Nivel 2 contiene dos ubicaciones de dos distribuidores: “Ves” y “Select Ecuador”, el Nivel 3 contiene la gran mayoría de los resultados de la medición del 2017 ubicando a los distribuidores como Proveedor de Servicios. El hecho que los Niveles 4 y 5 contengan información en los diferentes criterios, indica que el trabajo que se realizó consolidó acciones que llevaron a que la calificación cambie y mejore.

Los dos distribuidores que mejor ubicados están en la clasificación son: “Wong Imports” y “Disprovef”. Ambos tienen calificaciones en los niveles 4 y 5 como “Consultores confiables” y “Socios estratégicos” respectivamente. El hecho que algunas respuestas de los distribuidores oscilen en estos dos niveles, responde a que se reconoce que hay áreas que han mejorado y otras que aún se deben mejorar. Tomando como base a la Matriz inicial propuesta por el Modelo de Gestión de Relaciones, a continuación se presenta un cuadro en el que, para los últimos dos distribuidores mencionados, se definen las acciones propuestas por el modelo relacionado a cada criterio para mejorar las áreas que se requieren consolidar. (Ver Tabla 39 y Tabla 40)

Tabla 39: Acciones propuestas para Disprovef en base al BRMM

<i>DISCIPLINAS</i>	N3	N4	N5	Acciones Propuestas por el BRMM
<i>Configuración de la Demanda</i>			Disprovef	Involucrar más al distribuidor en los problemas que enfrenta el negocio, así como las oportunidades que pueda tener
<i>Exploración</i>	Disprovef			Trabajar proactivamente en ayudar a identificar nuevas funetes de valor para el negocio.
<i>Servicio</i>			Disprovef	Lograr que el distribuidor dependa de Zoetis como socio estratégico y soporte operacional.
<i>Cosecha de Valor</i>		Disprovef		Ser, junto al cliente responsables del valor del negocio, las inversiones relacionadas y desarrollo de capacidades, además de compartir la responsabilidad.

Extraído de Zoetis, 2017

Tabla 40: Acciones propuestas para Wong Imports en base al BRMM

<i>DISCIPLINAS</i>	N3	N4	N5	Acciones Propuestas por el BRMM
<i>Configuración de la Demanda</i>			Wong Imports	Involucramiento en los problemas de negocio que enfrenta mi distribuidor y ser parte de su equipo buscando soluciones.
<i>Exploración</i>	Wong Imports			Trabajar como proveedores para identificar y trabajar en maneras que se pueda mejorar el negocio.
<i>Servicio</i>			Wong Imports	Brindar un alto nivel de conocimiento al distribuidor para permitirles innovar y mejorar continuamente.
<i>Cosecha de Valor</i>		Wong Imports		Ejecutar junto con el cliente las transiciones que deben tomarse con el propósito de lograr maximizar el valor de las inversiones.

Extraído de Zoetis, 2017

4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PROPUESTA

4.1.1 Ventajas de la implementación del Modelo de Gestión de Relaciones

- a. La implementación del modelo es práctica ya que la matriz de Gestión de Relaciones requiere analizar la situación actual de la empresa a través de preguntas simples y directas para posteriormente aplicar las recomendaciones ya especificadas en la matriz, con el propósito de elevar el nivel de la relación.
- b. El Modelo de Gestión de Relaciones permite aplicarlo a todo tipo de cliente y todo tipo de proveedor, independientemente del giro de negocio, tiempo histórico de duración de la relación o nivel de comunicación entre las partes.
- c. Los beneficios obtenidos al aplicar el modelo son medibles, las guías que provee buscan la mejora de la relación con el cliente, lo cual, a futuro involucra también mejorar el nivel de servicio prestado por el proveedor en una relación ganar-ganar.
- d. El Modelo de Gestión de Relaciones no requiere conocimientos previos específicos para su aplicación.

- e. La versatilidad del modelo se soporta en el espectro y alcance que tiene. Al contar con la perspectiva del cliente y del proveedor permite, no solo analizar un lado de la relación, sino también a la contra parte y crear planes de acción concretos y en conjunto.
- f. El modelo permite sentar bases metodológicas que impulsan la relación entre cliente y proveedor para mejorar su relación comercial.

4.1.2 Desventajas de la implementación del Modelo de Gestión de Relaciones

- a. El modelo de Gestión de Relaciones propuesto por el BRMI es un modelo que debe acompañarse de acciones específicas y de seguimiento constante para que tenga éxito.
- b. Requiere asignar a un recurso específico para la gestión del modelo para asegurar los buenos resultados del mismo.
- c. Se necesita preparación adicional por parte de las partes involucradas para ofrecer mejores resultados, lo cual involucra tiempo del recurso humano y un cambio en las actividades cotidianas.

- d. Dado que el Modelo de Gestión de Relaciones basa su estudio en trabajar la relación, y entendiendo que las relaciones se establecen por personas, depende también del perfil de las personas involucradas para favorecer o no los resultados obtenidos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Al aplicar el Modelo de Gestión de Relaciones en la empresa Zoetis durante un año (mayo del 2016 a mayo 2017), y al analizar los resultados que tuvo esta implementación, se concluye que tuvo un impacto directo en las relaciones con los distribuidores y que se vieron reflejadas en un aumento en las ventas de distribuidores de un 7%, ya que en el 2015, la venta fue de \$ 566.444 y en el 2016, la venta fue de \$ 604.070.
- El análisis inicial a la empresa Zoetis permitió identificar los factores que determinaron su reestructuración organizacional que fueron: la falta de productos, el recorte de personal y el recorte de portafolio; estos factores impactaron en una pérdida de credibilidad de la marca y en la gestión de sus distribuidores.
- Al desarrollar el Modelo de Gestión de Relaciones para categorizar a los distribuidores comerciales de Zoetis, se concluyó que dos distribuidores debían salir del modelo de negocio por no estar acorde con el nivel que requería la empresa y los que permanecieron, siguieron el plan de implementación basado en el modelo y subieron de nivel en todos los casos, por ejemplo Wong Imports y Disprovef se encuentran en el Nivel 4 y antes en el Nivel 3, otro caso es Select

Ecuador que se ubica en el Nivel 3 y antes ocupaba un puesto en el Nivel 2 . Actualmente la distribución de Zoetis está conformada por: Asinvet, Disprovef, Farmagro, Select Ecuador, Wong Imports, VES. El impacto de las acciones derivadas del conocimiento de la empresa así como la implementación del modelo se muestran en el incremento de la venta en un 36% comparando períodos iguales, tomando el primer semestre del 2016 (2'868.862) y el primero del 2017 (3'899.461).

- Al implementar el Modelo de Gestión de Relaciones, las acciones de mejora propuestas a los distribuidores de la empresa Zoetis a través de reuniones de definición y seguimiento fueron adoptadas por cada uno de ellos, lo cual se plasmó en el aumento en sus niveles de gestión de relaciones del modelo. De los 7 distribuidores evaluados inicialmente: 5 de ellos (Select Ecuador, Asinvet, Disprovef, Farmagro y Wong Imports) aumentaron su nivel a las categorías superiores. En la primera medición se ubicaron en el Nivel 3, mientras que un año después, “Asinvet”, “Disprovef” y “Wong Imports” se ubicaron entre las 2 categorías más altas “Consultor Confiable” y “Socio Estratégico”; “Select Ecuador” y “Farmagro” se mantuvieron en el nivel “Proveedor de Servicios” fundamentando y solidificando este nivel dentro de la Matriz de Gestión de Relaciones; para los 2 restantes, se decidió que suspendan su distribución por estar en niveles no deseados (Niveles 1 y 2). Adicionalmente, se incluyó un nuevo distribuidor “VES”, el cual desde su evaluación inicial se ubicó en el nivel medio “Proveedor de Servicios”.

- Al implementar el modelo, se concluye que el nivel gerencial y de coordinadores de Zoetis mejoraron en sus esquemas de trabajo hacia su relación con el cliente a través de una comunicación efectiva con el cliente, su gestión diaria más organizada con matrices de seguimiento y cumplimiento, levantar propuestas en conjunto con el cliente y canalizar adecuadamente las preguntas o peticiones del cliente dentro de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda que se mantengan las acciones implementadas derivadas del Modelo de Gestión de Relaciones en la empresa bajo estudio, como lo son, las reuniones periódicas con los distribuidores, las plantillas de seguimiento a planes de acción, la promoción de la interacción entre proveedor y cliente con el fin de que se mantenga el impacto en ventas y se sostenga en el tiempo.

- b. Se sugiere que se continúen implementando las directrices del Modelo de Gestión de Relaciones y se enfatice en el desarrollo del proveedor para elevar el nivel de relación que puede tener con sus principales clientes (distribuidores).

- c. Es recomendable que se capacite a los distribuidores de Zoetis con la teoría y acompañamiento en la práctica, para replicar el Modelo de Gestión de Relaciones en sus propias empresas y así multiplicar la iniciativa con los clientes que siguen en la cadena de valor.

BIBLIOGRAFÍA

Actualidad: Expreso.ec. (4 de Enero de 2016). Obtenido de sitio web de Diario Expreso:

<http://expreso.ec/>

ASPCA. (s.f.). *Animal Homelessness ASPCA*. Obtenido de sitio web de American Society for the Prevention of Cruelty to Animals: <http://www.asPCA.org>

Berrios, P. (s.f.). *Patología Veterinaria*. Obtenido de Patología Veterinaria:

<http://www.patologiaveterinaria.cl>

Boari, R., Chuard , N., Cuestas, F., Fernandez, V., López , G., Mema, M., & Pouiler , P. (2013). *Mercados de Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación*. Obtenido de sitio web de Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación: <http://www.agroindustria.gob.ar>

BRM Institute. (30 de Octubre de 2015). *BRM Interactive Book of Knowledge: Business Relationship Management Institute Inc.* Recuperado el 2017, de sitio web de Business Relationship Management Institute Inc.: <https://campus.brm.institute/display/BRMIBOK/>

De La Merced, M. (11 de Noviembre de 2014). *Zoetis, an Animal Health Company, Says Ackman Has Taken a Stake*. Obtenido de Dealbook: <http://dealbook.nytimes.com/>

Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor y Sanidad Animal . (2017). *Consumo de Carne: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de sitio web de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org>

Edifarm. (2014). *Estudio de Mercado Industria Veterinaria*. Quito: Edifarm.

Gallaher, M. (2014). *Files Nexvet*. Obtenido de <http://www.nexvet.com>

La Roche, J. (11 de Noviembre de 2014). *Report: Bill Ackman just took a huge stake in an animal health company and shares ripped*. Obtenido de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/>

Locher, D. A. (2008). *Value Steam Mapping for Lean Development*. New York: CRC Press Taylor and Francis Group.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (4 de Enero de 2016). *Coordinación General de Sistema de Información Nacional*. Obtenido de sitio web de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <http://sinagap.agricultura.gob.ec>

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2010). *Asociación de Porcicultores del Ecuador*. Obtenido de sitio web de Asociación de Porcicultores del Ecuador: <http://www.aspe.org.ec/i>
- National Geographic. (25 de Julio de 2012). *Grandes reportajes: National Geographic*. Obtenido de sitio web de National Geographic: <http://www.nationalgeographic.com>
- Noticias de El Universo*. (28 de Febrero de 2016). Obtenido de sitio web de El Universo: <http://www.eluniverso.com>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Population Division: United Nations*. Obtenido de sitio web de las Naciones Unidas: <https://esa.un.org/unpd/wpp/>
- Shaefer, S. (1 de Febrero de 2013). *Puppies Over Pills: Pfizer Spinout Zoetis Shines In Biggest IPO Since Facebook*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/>
- Wikipedia. (11 de Mayo de 2017). *Bill Ackman Wikipedia*. Obtenido de sitio web de Wikipedia: <http://www.wikipedia.com>
- Zoetis. (2016). *About us: Zoetis at a Glance*. Recuperado el 2015, de sitio web de Zoetis Inc.: <https://www.zoetis.com/about-us/zoetis-at-a-glance.aspx>
- Zoetis Inc. (2013). *About Us: Zoetis Inc.* Obtenido de sitio web de Zoetis Inc.: <http://www.zoetis.com>

ANEXOS

Anexo 1 Información de Zoetis a Clientes

APOYANDO A LA SALUD ANIMAL

Nuestra industria sirve a dos segmentos importantes: la salud del ganado y la salud de los animales de compañía. Como Zoetis, nos esforzamos por apoyar a nuestros clientes ganaderos, ya que ellos producen alimentos de alta calidad para una creciente población en un mundo de recursos finitos y a nuestros clientes relacionados con los animales de compañía, ya que ellos tratan y cuidan de los animales domésticos para que vivan vidas más largas y más saludables. La salud animal nos importa – y a las personas en todo el mundo.

El portafolio de Zoetis incluye más de 300 líneas de productos que abarcan ocho especies centrales de animales y cinco categorías mayores de productos: vacunas, parasiticidas, antibióticos, suplementos alimenticios medicinales y otros productos farmacéuticos.

Nuestro portafolio de salud pecuaria representa aproximadamente el 66% de nuestra venta total. Con los productos y servicios que hemos desarrollado para el ganado lechero, ganado vacuno, ovejas, cerdos, aves de corral y peces, impulsamos a nuestros clientes conforme crían ganado y producen alimentos sanos.

Nuestro portafolio de animales de compañía representa aproximadamente 34% de nuestra venta total. Nuestra innovación, líder en esta área, ayuda a los veterinarios a proporcionar un cuidado de la más alta calidad cuando tratan y ayudan a prevenir enfermedades en perros, gatos y caballos, al tiempo que construye relaciones con sus clientes.

Adicionalmente, nuestros negocios complementarios – incluyendo los productos de diagnóstico y las pruebas genéticas; así como los servicios como son: el manejo de datos sobre producción lechera, el aprendizaje en línea y la asesoría profesional – nos permiten proporcionar herramientas especializadas y conocimientos que nuestros clientes pueden utilizar para manejar sus operaciones de manera más eficaz.

MARCAS DE SALUD PARA EL GANADO



MARCAS DE SALUD PARA ANIMALES DE COMPAÑÍA



NOS DEDICAMOS A CONSTRUIR RELACIONES FUERTES

Es nuestra visión contar con los productos, servicios y personas más valoradas por los clientes de salud animal alrededor del mundo.

Los representantes y especialistas de Zoetis se encuentran entre los más experimentados en la industria, con profundas relaciones con los clientes en todo el mundo.

Nuestra organización en campo proporciona experiencia técnica y educación en enfermedades y se apoya en una red global de especialistas veterinarios.

Puesto que valoramos el éxito de nuestros clientes, nos apasiona hacer avanzar la profesión de la medicina veterinaria a través de becas, patrocinios a la capacitación e investigación, y comprometiéndonos a reforzar los negocios de los productores de ganado a través de innovaciones significativas.

Entendemos que los cambios ambientales, las nuevas enfermedades y los adelantos en la tecnología y las prácticas comerciales les presentan retos cotidianos a nuestros clientes. Es nuestro trabajo estar un paso delante de esos desafíos, para que nuestros clientes puedan enfocarse en el importante trabajo que realizan.

Todos en Zoetis reconocemos que la única manera en que podemos tener éxito es cuando tienen éxito los que nos rodean. Nos esforzamos por trabajar estrechamente con nuestros clientes, así como con las universidades, gobiernos y otras empresas en salud animal para ayudar al avance del sector de la salud animal en lo general y al éxito de quienes crían y cuidan de los animales, en lo particular.

1,000

CONTAMOS CON MÁS DE 1,000
ESPECIALISTAS TRABAJANDO
EN EL DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
DE ZOETIS PARA OBTENER
RESULTADOS RELEVANTES.





Matriz de Madurez de Relaciones Completa BRMI

145

Anexo 2

Matriz de Madurez de Relaciones Completa BRMI (continuación)

DISCIPLINAS							
Nivel del cliente			Nivel del proveedor				
Configuración de la demanda	Exploración	Servicio	Cosecha de valor	Configuración de la demanda	Exploración	Servicio	Cosecha de valor
Trusted Adviser							



Anexo 2

Matriz de Madurez de Relaciones Completa BRMI (continuación)

DISCIPLINAS					
Configuración de la demanda	Nivel del cliente		Nivel del proveedor		
	Exploración	Servicio	Configuración de la demanda	Exploración	Servicio
Service Partner	<p>Comprometo a mi proveedor usualmente me ayuda con el análisis del negocio para entender mejor las necesidades para resolver problemas de negocio o identificar nuevas soluciones</p> <p>pero generalmente no lo comprometo a formular una estrategia de negocio.</p>	<p>Trabajamos con nuestro Proveedor en la definición de servicios estables.</p> <p>Los servicios establecidos del Proveedor tienen precios claros y diseñados apropiadamente para el valor que entregan.</p>	<p>Estamos consiguiendo una cierta tracción con el negocio pero es desigual y errático.</p>	<p>Existen algunos métodos formales para racionalizar la demanda entre las unidades de negocio.</p> <p>Nuestros Socios Comerciales están trabajando con nosotros en la definición, diseño y despliegue de servicios estables.</p>	<p>Hemos internalizado con éxito la disciplina de Gestión de Servicios hasta el punto en que sabemos y podemos comunicar los costos de los servicios estables.</p>
	<p>Mi proveedor a veces es proactivo en ayudarme a identificar nuevas y potenciales fuentes de valor del negocio.</p>	<p>Explicamos dónde necesitamos mejores servicios.</p>	<p>Tenemos procesos y estructuras de gestión Negocio-Proveedor que ayudan a consolidar y racionalizar la demanda, pero la compra de empresas a éstas es inconsistente, con muchas "puertas traseras" para que los poderosos actores empresariales obtengan lo que quieren.</p>	<p>Nuestras capacidades de Infraestructura y Operaciones están bien definidas, manejadas por procesos y continuamente mejoradas.</p>	<p>Estamos trabajando con el negocio en análisis de costo / beneficio (valor) para mayores iniciativas.</p>
	<p>Espero que mi proveedor me traiga potenciales ideas y oportunidades</p> <p>Entiendo cuando mi proveedor "rechaza" mis requerimientos como si ellos piensan que hay mejores soluciones o que lo que estoy proponiendo realmente no hace sentido.</p>	<p>Nosotros reconocemos las ventajas de mirar a través de las unidades de negocio y buscar oportunidades de apalancamiento</p> <p>Los servicios en estado estacionario (por ejemplo, help desk, correo electrónico, Intranet) son generalmente confiables y comprensibles.</p> <p>Existen claras "reglas de compromiso" para la mayoría de los servicios de Proveedores</p>	<p>El apetito empresarial por el cambio supera su capacidad de cambio, pero no quieren oír eso de nosotros.</p>	<p>Operaciones están bien definidas, manejadas por procesos y mejoradas.</p>	<p>Tenemos claridad de rol para los principales roles como Proveedor frente al negocio.</p>
				<p>Estamos avanzando hacia delante.</p>	


Anexo 2

Matriz de Madurez de Relaciones Completa BRMI (continuación)

DISCIPLINAS					
Configuración de la demanda	Nivel del cliente		Cosecha de valor	Nivel del proveedor	
	Exploración	Servicio		Exploración	Servicio
 <p>Le digo a mi proveedor que necesito, pero reconozco que pueden existir prioridades que significan que debo esperar, sin embargo, no entiendo como se definen estas prioridades.</p>	<p>Mi proveedor algunas veces tiene la capacidad de ayudarme con el análisis del negocio para entender mejor las necesidades para resolver los problemas del negocio o identificar nuevas soluciones.</p> <p>Mi proveedor generalmente es reactivo en ayudarme identificando nuevas fuentes de valor en el negocio.</p> <p>Revisamos la estrategia de negocio periódicamente pero sin un método consistente</p>	<p>Algunos proveedores de servicios de estado estacionario son confiables y hacen lo que se necesita, pero no sabemos qué niveles de servicio esperar.</p> <p>El valor comercial de los servicios del proveedor es demasiado bajo y poco claro.</p>	<p>Nuestros Socios Comerciales no quieren ni aceptan nuestro consejo.</p> <p>Somos capaces de identificar algunas necesidades del negocio, pero es un reto conseguir que las unidades de negocio y socios comerciales se comprometan y se involucren en las soluciones.</p> <p>El negocio piensa a corto plazo y es reactivo.</p>	<p>El negocio no entiende lo costoso que es servirlos y no son consumidores responsables de nuestros servicios.</p> <p>Estamos empezando a manejar los costos de los servicios estables.</p>	<p>Cosecha de valor</p>
<p>Order Taker</p> 	<p>Existen limitadas iniciativas a través de la organización, pero la mayoría de nuestro pensamiento estratégico se realiza desde nuestra unidad de negocio.</p> <p>No tenemos un método formal para encaminar la estrategia del negocio en iniciativas reales</p>	<p>Tengo claridad sobre quién hablar sobre algunas, pero no todas las necesidades. Las comunicaciones de los proveedores acerca de mis peticiones son inconsistentes y a menudo reactivas. El proveedor no opera suavemente o sin problemas</p> <p>Hacer las cosas toma demasiado tiempo La ejecución del proyecto es inconsistente e impredecible.</p>	<p>Los costos de los proveedores son demasiado altos y opacos.</p> <p>No sabemos cómo podemos controlar los costos de los servicios del Proveedor.</p>	<p>El negocio viene a nosotros con soluciones ya seleccionadas y sólo quiere que 'implementar' o para sacarlos de un agujero que han cavado por sí mismos.</p> <p>No siempre está claro cómo podemos contribuir a la operativización de la estrategia empresarial</p>	<p>Estamos comenzando una transformación alrededor de un Modelo de Operación de Proveedores Basados en Servicios pero nuestras capacidades en Administración de Servicios están en etapas iniciales.</p> <p>No vemos nuestro trabajo en términos de a sílos organizacionales. retorno de la inversión.</p>

Anexo 2

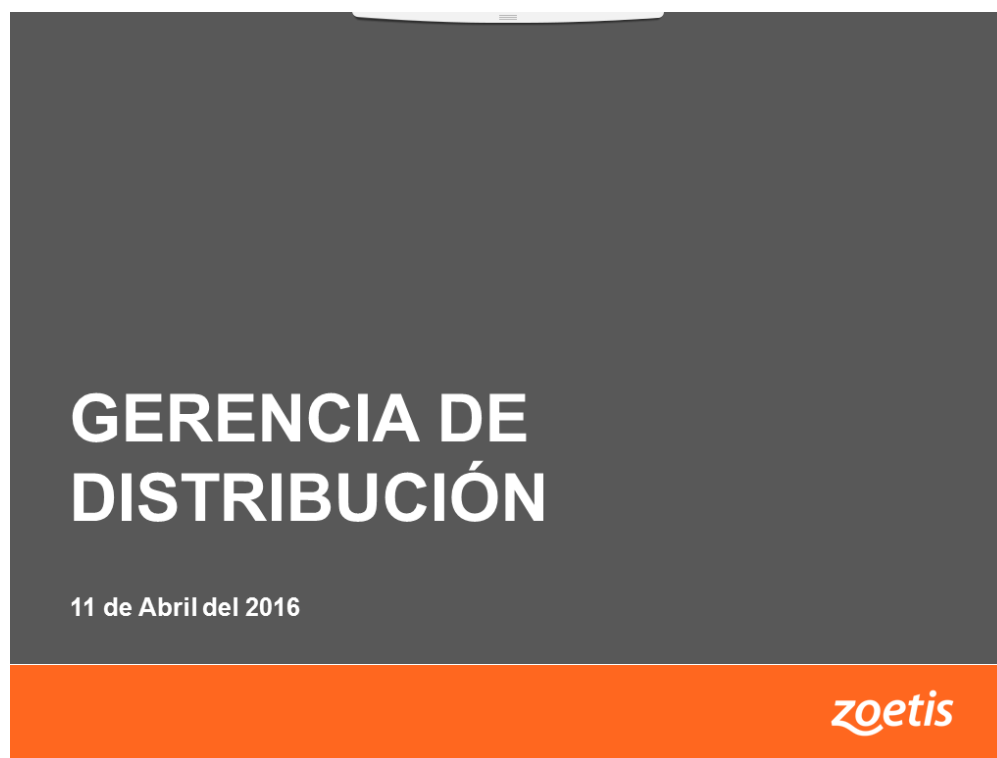
Matriz de Madurez de Relaciones Completa BRMI (continuación)

DISCIPLINAS					
Configuración de la demanda	Nivel del cliente		Nivel del proveedor		
	Exploración	Servicio	Cosecha de valor	Configuración de la demanda	Exploración
	<p>Nosotros no tenemos métodos formales para explorar nuevas oportunidades para resolver problemas de negocio o identificar nuevas soluciones.</p>	<p>No tengo claridad sobre el conjunto de servicios que puedo obtener de mi proveedor, cómo obtenerlo, cuánto costaría o que niveles de servicio están disponibles.</p>	<p>Realmente no considero valor, sino solo el costo.</p>	<p>No necesitamos explorar nuevas oportunidades, hay más demanda que la que podemos ofrecer, así que no tiene sentido hacer frente a la nueva demanda.</p>	<p>Realmente no sabemos lo que nuestros servicios cuestan o cuánto valor perciben nuestros Socios de Negocios de ellos.</p>
	<p>Nosotros no tenemos un acercamiento coherente o consistente para racionalizar la demanda de los servicios del proveedor a través de las unidades de negocio.</p>	<p>No se a quien contactar cuando planeo tener una reunión con mi proveedor, parece que un pequeño ejército de personas aparecen!</p>	<p>Nuestro Proveedor entrega de masiado poco y toma de masiado tiempo.</p>	<p>El negocio está estancado-tenemos que aceptar cualquier demanda viene y somos incapaces de apalancar oportunidades de una manera que sea fácilmente operacionalizada.</p>	<p>No seguimos la disciplina aceptada de Gestión de Servicios. Realmente no pensamos en términos de Capacidades de Proveedores-pensamos en términos de funciones y organizaciones. Hacemos todo lo posible por ofrecer lo que podemos, pero estamos limitados por la reducción de costos y limitaciones de recursos. Nuestros socios comerciales no saben como apalancarse en nuestras capacidades.</p>
Ad Hoc	<p>Nuestra estrategia de negocio se basa en metas de negocio, no está claro cómo vamos a conseguir las cifras.</p>	<p>"Reglas de compromiso" así como el como hacer que las cosas sucedan con mi proveedor no son claras o consistentes.</p> <p>Solo obtengo atención a mis requisitos si constantemente acoso a mi proveedor.</p> <p>La mano izquierda del proveedor no parece saber qué hace la mano derecha.</p> <p>El proveedor parece ser muy ineficiente en cómo hace su trabajo y provee el servicio.</p>	<p>No hay transparencia en cuanto a los costos del Proveedor o los conductores de costos.</p>		

Anexo 3

Formato de Calificación de Distribuidores

Tema	Criterios	Nivel		
		Óptimo	Por Mejorar	No deseable
Zona	1 Definición de Potencial de Ventas USD en la zona	3 Conoce y trabaja sobre el potencial	2 Sabe algo de potencial, empieza a trab	1 No conoce o muestra interés en conoc
	1 Definición de la Penetración en la zona	3 Mayor al 50%	2 Entre 11% y 49%	1 Menor al 10%
	1 Cobertura de clientes en la zona	3 Mayor al 50%	2 Entre 11% y 49%	1 Menor al 10%
Almacenamiento	2 Almacenaje de Productos secos	3 Es suficiente	2 Ajustados	1 No tienen suficiente espacio
	2 Almacenaje de Productos tóxicos y/o corrosivos	3 Espacio separado e identificado	2 Espacio separado	1 Uso del mismo espacio
	2 Almacenaje de Producto Refrigerado	3 Es suficiente	2 Ajustados	1 No tienen suficiente espacio
	2 Control de Temperatura de Producto Refrigerado	3 Controles diarios	2 Controles periódicos	1 Controles esporádicos
	2 Manejo de inventario	3 Cumple FEFO siempre	2 Cumple FEFO a veces	1 No cumple FEFO
	2 Stock de seguridad	3 Mayor a 60 días	2 Entre 31 y 59 días	1 Menor a 30 días
Capacidad de distribución	2 Composición de stock de seguridad	3 Todos los productos, definido con Zoetis	2 Algunos productos, definido con Zoetis	1 Algunos productos, definido sin Zoetis
	3 Tiempos de entrega	3 ANS que se cumplen para todos	2 ANS que se cumplen eventualmente	1 ANS que se cumplen esporádicamente
	3 Condiciones de transporte de producto refrigerado	3 Cumple y controla siempre	2 Cumple y controla eventualmente	1 Cumple y controla esporádicamente
Fuerza de ventas	3 Manejo del Canal logístico	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	4 Cantidad de personas	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	4 Nivel Profesional	3 Todos título carreras afines técnicas	2 Mixto	1 Poseen título no carreras afines
	4 Conocimiento técnico	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	4 Habilidades administrativas	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
Manejo Multimedia	4 Herramientas de trabajo	3 Si	2 No todo	1 No
	5 Pagina Web	3 Si	2 En proceso	1 No
	5 Redes Sociales	3 Si, ≤ 2	2 Si, = 1	1 < 1
Estructura Empresarial	6 Estructura Financiera	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	6 Estructura Logística	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	6 Estructura Servicio al Cliente	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	6 Estructura de Marketing	3 Excede lo requerido	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	6 Organigrama	3	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
Años de experiencia	7 Experiencia en el mercado	3	2 En lo requerido	1 Bajo lo requerido
	8 Disponibilidad de atención a requerimientos Zoetis	3 Siempre disponible para atender	2 Limita la atención	1 Muestra poca atención
	8 Confianza y flujo de información hacia Zoetis	3 Fluye la confianza y se comparte info	2 Confía y se entrega información limita	1 No hay confianza y no se transmite inf
	8 Empatía del cliente con Zoetis	3 Se percibe una buena relación	2 Existe tolerancia	1 No hay relación empática
	8 Adopción de plan integral corporativo	3 Muy Comprometido	2 Adopta varias iniciativas	1 Pocas o ninguna iniciativas
	8 Alineamiento con estrategias comerciales Zoetis	3 Construyen planes de acción en conju	2 Colaboran con algunas estrategias	1 No se interesan por las estrategias
	8 Adopción al programa de gerencia de distribución	3 Muy Comprometido	2 Adopta varias iniciativas	1 Muestra poca atención
	9 Comportamiento de pago	3	2	1
Capacidad Financiera	9 Cartera Vencida	3	2	1
	9 Línea de crédito	3	2	1
	9 Respaldo financiero	3 Vigente	2 En proceso	1 No entrega garantía
Ventas	10 Cumplimiento del presupuesto	3 > = 100%	2 85% ≤ X < 100 %	1 ≤ 85%
	10 Proyección de crecimiento a futuro	3	2	1



Estructura

1. Objetivos
2. Agenda
3. Metodología
4. Presentación de Avances
5. Compromisos
6. Conclusiones / Cierre de la visita

AGENDA

Agenda

Horario		Actividad	Responsable
09:30	10:00	Presentación de resultados del primer trimestre Zoetis 2017	Hemrry Gaibor
10:00	10:30	Objetivos financieros Segundo trimestre Zoetis 2017	Todos
10:30	13:00	Seguimiento actividades pendientes de la reunión pasada.	Todos

Anexo 6 Formato de minuta de reunión

Zoetis Ecuador S.A.
Av. de los Shyris N32-44, Torre
Aveiro, Piso 3
Quito - Ecuador

Oficina: +593(2) 5000 107
E-mail: servicioalclienteEC@zoetis.com



Reunión de Seguimiento

Organización: FARMAGRO

Fecha de Reunión: Lunes 6 de Marzo, 2017

Asistentes

Nombre	Empresa
German Castro	Farmagro
Ruben Carvajal	Farmagro
Carlos Ruiz	Farmagro
Mauricio Rocha	Farmagro
Gabriel Mendoza	Farmagro
Michel Vargas	Farmagro
Hemrry Gaibor	Zoetis
Erika Avellán	Zoetis
Christian Flores	Zoetis
Carolina Ayala	Zoetis

DESARROLLO DE LA MINUTA

Agenda

HORA	TEMA
9:45	Revisión de resultados del negocio 2016
10:15	Revisión de los resultados del primer trimestre
11:00	Revisión del plan de acción de la reunión anterior
14:00	Fin de la reunión

Minuta

ACUERDO

- El inventario de Farmagro se compartirá mensualmente a inicios de mes, por favor enviar el mismo a Hemrry Gaibor, Erika Avellán y Carolina Ayala

|

TEMA: VENTA A FARMACIAS Y VENTA A CLIENTES DIRECTOS

- Dectomax pesa el 58% aproximadamente de las ventas totales mensuales.
- Se evidencia la alta venta en farmacias del portafolio conocido de Zoetis.
- Se busca construir estrategias para incrementar la venta en clientes directos y con el portafolio de productos especializados

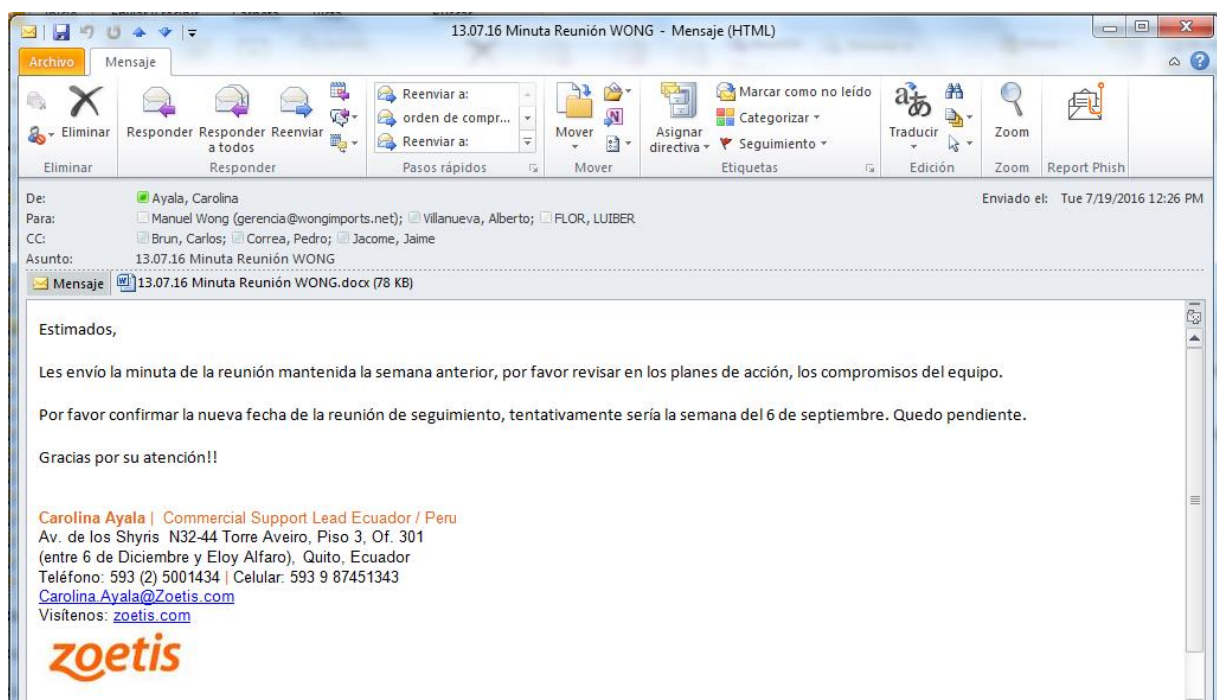
Comentarios de Farmagro:

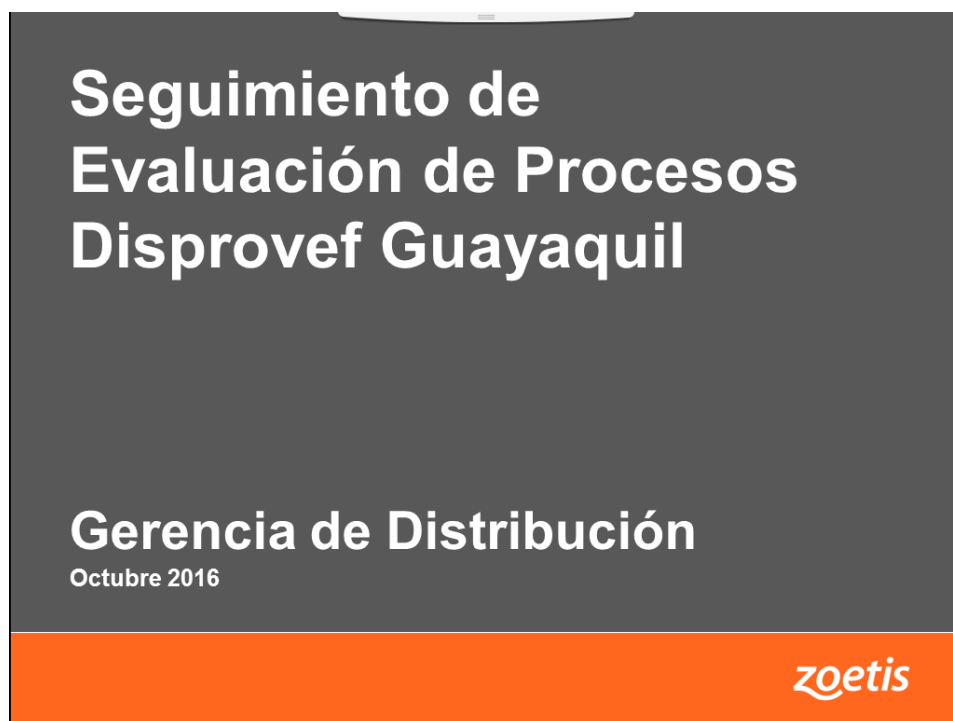
- "Deberíamos ser un distribuidor especializado, no vendedores de productos masificados"
- Jonathan se ha enfocado en el trabajo de clientes directos
- El conocimiento de productos especializados es bajo para el equipo de Farmagro.

Anexo 6 Matriz de seguimiento para las reuniones

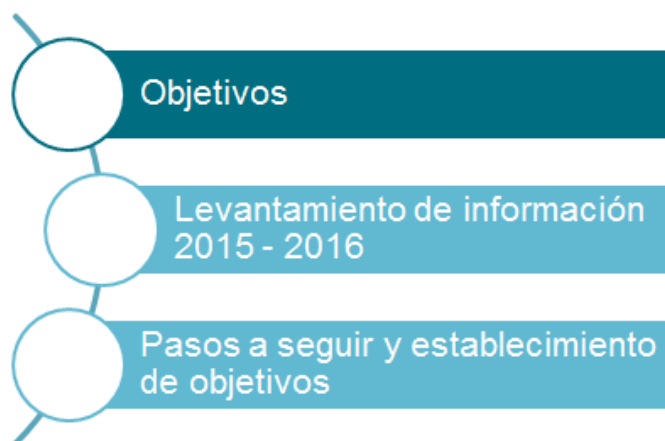
Objetivo/Actividad	Prioridad	Responsable	Avance	Fecha de inicio	Fecha Finalización	6 de Marzo
Generar un folleto con la información de estudios realizados de Synovex	Alta	Hemrry Gaibor / Erika Avellán / Franz Coronel / Francisco Fierro	10%	3/15/2016	3/17/2017	Reunión urgente con Franz. Testimoniales, enfocar por separado Synovex y Bopriva. Repasar un formato más sencillo y didáctico para el cliente. Hemrry: consulta con abogados para autorización del cliente para poner sus nombres en el testimonial
Compartir la lista de clientes K de Farmagro (carne y pie de cría) con Erika y Elías OBJETIVO - conocer más nuestros clientes meta, potenciales, penetración, estrategia	Alta	Erika Avellan / Elías Macay	90%	3/15/2016	3/20/2017	Gabriel nos comparte un archivo consolidado del equipo. Farmagro enviará la información el viernes 11 de Marzo
Seguimiento de ensayos con los clientes Adum, La Paz, Quirola, Lorenz Olsen y Natahel Moran.	Media	Erika Avellán / Gabriel Mendoza	60%	3/15/2016	6/13/2016	Erika enviará el estatus de los ensayos hasta el viernes 11
Seguimiento de ensayos con los clientes Machuca, Marich, Domar González, Enacalada.	Media	Erika Avellán / Michel Vargas	60%	3/15/2016	6/13/2016	Erika enviará el estatus de los ensayos hasta el viernes 11
Validación de crédito de clientes en Farmagro	Media	Equipo comercial Farmagro / Zoetis	98%	4/11/2016	5/29/2016	Quedan solo 2 codigos pendientes
Reunión con Karina Velarde para aclarar el tema de recetas médicas para productos restringidos	Media	Hemrry Gaibor/ Karina Velarde	50%	4/11/2016	5/13/2016	La conversación se realizó en su momento. Posibilidad de visita de Regulatorio y Calidad al cliente y charla
Presentación de resultados Farmagro	Alta	Equipo comercial Farmagro	50%	4/11/2016	5/9/2016	Actividad Recurrente.
Seguimiento de ventas en Rider Zambrano, Joselo Zambrano; Jose Napoleon Zambrano	Media	Ruben Carvajal	30%	4/11/2016	4/23/2016	
Trivia de conocimientos para equipo comercial distribuidor	Alta	Hemrry Gaibor / Franz Coronel	50%	4/11/2016	8/16/2016	Realizar preguntas de: Erika - Bopriva Synovex Christian - CIDR Orebenin Hemrry - Cattlemaster
Entrenamiento Cattlemaster, Bopriva, frecuencia de aplicación, rentabilidad de producto	Alta	Erika Avellán	0%	3/6/2017	3/20/2017	
El enfoque es clientes medianos y pequeños a través de las asociaciones de cada zona con Synovex y Bovipra	Media	Erika Avellán	0%	3/6/2017	4/5/2017	
Entrenamiento Clavamox, Orbenin, Excede Lunes 13 de 10am - 12am	Alta	Christian Flores	0%	3/6/2017	3/13/2017	

Anexo 7 Envío de correo de seguimiento a distribuidores





Estructura de la reunión



Objetivos

- Repasar las iniciativas de mejora de procesos levantadas en ocasiones anteriores para contextualizar la visita
- Conocer las necesidades y requerimientos que tiene Disprovef con Zoetis y levantar acciones puntuales.
- Revisar el estatus del plan de acción de mejora establecido en base a las brechas encontradas en los diferentes procesos: comercial, facturación, bodega, despacho, cartera, contabilidad y gerencial. (Ver formato de Evaluación de Procesos y Plan de Acción)

Punto de partida: Estrategia Zoetis 2015

ESTRATEGIA	Alianza estratégica con “Socios Comerciales”
JUSTIFICACIÓN	Existe un divorcio entre Zoetis y los actuales distribuidores, lo cual dificulta la correcta implementación de nuestras estrategias
PLAN DE ACCIÓN	<p>Adecuado manejo de la distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar las estrategias y plan de acción 2016 a los distribuidores para una adecuada ejecución (IQ) • Concientizar la generación de demanda por parte del distribuidor • Reuniones de seguimiento mensual (adecuado <u>feedback</u>) • Planes en Sociedad trimestrales. • Día “D” del Distribuidor (IIQ) • Capacitación a la FFVV.
RECURSOS	Hotel, speaker motivacional, material promocional.
METRICAS	Cumplimiento de objetivos trimestrales

Manos a la obra!



7 Presentation Title – 00/00/12 (Optional)

zoetis

Recomendaciones

- Dentro del conjunto de acciones de mejora definidas en el formato de auditoría, las siguientes son las **prioritarias**:
 - ❖ Definir Plan Estratégico, Objetivos y Metas: lograr alineamiento de la organización.
 - ❖ Definir Tablero Indicadores Estratégicos y monitorearlos mensualmente: Rentabilidad, Nivel de ventas (mes/línea), Cartera, Efectividad FFVV (Visitas /Mes)
 - ❖ Adquirir una misión y visión de la organización:
 - ❖ Implementar Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA): para reducir el riesgo de obsolescencia, pérdida y deterioro de los productos y poder realizar un conteo más efectivo de los inventarios.
 - ❖ Definir y mejorar el proceso administrativo: definir límites, responsabilidades, incluir a cartera en la aprobación de pedidos, dimensionar carga de trabajo del responsable, regularizar documentos atrasados, consolidar documentos, comunicaciones, etc.
 - ❖ Levantar las funciones de todos los trabajadores de la organización: roles y responsabilidades pues hay muchos cruces de funciones
 - ❖ Implementar un reporte de ventas/ pedidos semanal
 - ❖ Estudio de Productividad para la posición de Apoyo: carga operativa dispersa, aún no se tiene definido su alcance ni su responsabilidad.
 - ❖ Implementar un comité de Operaciones: mensualmente reunirse las áreas de operaciones y ventas para coordinar acciones.

9 Presentation Title – 00/00/12 (Optional)

zoetis

Anexo 9 Formato de Calificación para Distribuidor Línea Mascotas – Resumen Total

		Calificación Ponderada de Distribuidores				
Tema	Ponderación	SAYSERVET	SELECT	ANDRES MORA	ALBEX	VES
Total Capacidad de almacenamiento	15%	0.66	0.66	0.34	0.21	0.34
Total Capacidad de distribución	25%	1.08	1.08	0.42	0.42	0.83
Total Fuerza de Ventas	20%	0.84	0.40	0.40	0.52	0.80
Total Manejo Multimedia	5%	0.20	0.23	0.05	0.08	0.30
Total Estructura Empresarial	10%	0.34	0.44	0.16	0.30	0.44
Total Años de experiencia	5%	0.20	0.15	0.20	0.10	0.05
Total Gestión de relaciones	20%	0.97	0.33	0.77	0.63	0.97
Total general	100%	4.29	3.30	2.34	2.26	3.73
Peso de la Calificación Cualificativa	40%	1.72	1.32	0.93	0.90	1.49
Total Capacidad Financiera		3.00	5.00	2.00	2.00	5.00
Peso de la Calificación Financiera	60%	1.80	3.00	1.20	1.20	3.00
CALIFICACIÓN FINAL	100%	3.52	4.32	2.13	2.10	4.49

Anexo 10 Plan de Inducción propuesto para nuevo distribuidor

Tema	Actividad	Responsable Zoetis	No. Dias
Definir quién será el nuevo distribuidor			
Financiero	Entrega de garantías	Carolina Ayala / Hemrry Gaibor	21
Gerencia de Distribución	Firma de Contrato	Carolina Ayala / Hemrry Gaibor	21
Gerencia de Distribución	Reunión de Gerencia de Distribución - compartir estrategias 2017 y requisitos de implementación	Carolina Ayala / Ernesto Mendiola	1
Gerencia de Distribución	Firma de Acuerdo comercial	Ernesto Mendiola / Pamela Salvador	21
RRHH	Contratación del personal de fuerza de ventas	Pamela Salvador	21
RRHH	Asignación de Vehículos para la FFVV	Pamela Salvador	
RRHH	Asignación de Celular con planes	Pamela Salvador	
Capacitación	Entrenamiento de Productos	Ernesto Mendiola / Pamela Salvador	10
Capacitación	Entrenamiento de ventas (Potenciales, modelo de ventas, venta de soluciones)	Ernesto Mendiola / Pamela Salvador / Hemrry Gaibor	3
Almacenamiento	Instalación de cámara de frío y bodega	Pamela Salvador	21
Almacenamiento	Capacitación de manejo de inventario y camara de frío	Cristina Ramirez	0.5
Capacitación	Coaching para visita con clientes clave	Pamela Salvador	15
RRHH	Estructura administrativa y logística	Hemrry Gaibor	21
Estrategia de Mercado	Cruce de información de clientes de Zoetis y Distribuidor	Pamela Salvador	
Territorio	Asignación de zonas y territorio para la FFVV	Ernesto Mendiola	1
Gerencia de Distribución	Análisis de situación actual para mejora de procesos	Carolina Ayala	Empezar al día 30